

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут
менеджменту, економіки та фінансів

Кафедра менеджменту

Майстренко Леся Володимирівна

Кваліфікаційна робота

на тему: **«Ризик менеджмент підприємства»
(на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-994»)**

Група ТУбц-8-21-Б₁М(4,6зс)

Спеціальність: 073 Менеджмент

Спеціалізація: Економіка та управління бізнесом

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Дипломна робота містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Науковий керівник

Кандидат

економічних наук

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

Д.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Л.В. Майстренко

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Л.О. Барабаш

(прізвище та ініціали)

(підпис)

І.І. Каліна

(прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Сідлецька К. С. «Корпоративна культура як чинник ефективності управління сучасним підприємством» – кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «Бакалавр» за спеціальністю **053 «Психологія» у галузі знань 05 – Соціальні та поведінкові науки.** – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом».

У роботі проаналізовано особливості корпоративної культури в системі теоретичних досліджень, а саме: зміст, призначення та функціональні прояви корпоративної культури; типологію та основні принципи корпоративної культури; корпоративна культура як чинник ефективного управління.

Здійснено дослідження корпоративної культури на прикладі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «ПРОДУТИ-667» та описано його результати.

Визначено та обґрунтовано перспективи розвитку корпоративної культури магазину «ПРОДУКТИ-667» ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Розроблено рекомендації щодо розвитку корпоративної культури магазину «ПРОДУКТИ-667» ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Ключові слова: корпоративна культура, управлінська культура, зміст культури управління, функції управлінської культури, типи корпоративної культури, принципи корпоративної культури, ефективність управління, чинники успішного менеджменту, організаційна поведінка, цінності та норми організації, організаційна структура, розвиток корпоративної культури, мотивація персоналу, організаційний розвиток.

ABSTRACT

Sidletska K. S. «Corporate culture as a factor of the effectiveness of modern enterprise management» – qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for the degree of «Bachelor» in the specialty 053 «Psychology» in the field of knowledge 05 – Social and behavioral sciences. – PrJSC «Higher Education Institution «Interregional Academy of Personnel Management».

The paper analyzes the features of corporate culture in the system of theoretical research, namely: the content, purpose and functional manifestations of corporate culture; typology and basic principles of corporate culture; corporate culture as a factor of effective management.

A study of corporate culture was carried out on the example of LLC «ATB-MARKET» store «PRODUTY-667» and its results are described.

The prospects for the development of corporate culture of the store «PRODUTY-667» LLC «ATB-MARKET» are determined and substantiated.

Recommendations have been developed for the development of the corporate culture of the store «PRODUCT-667» LLC «ATB-MARKET».

Keywords: corporate culture, management culture, content of management culture, functions of management culture, types of corporate culture, principles of corporate culture, management effectiveness, factors of successful management, organizational behavior, values and norms of the organization, organizational structure, development of corporate culture, staff motivation, organizational development.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Еволюція підходів до ризик-менеджменту підприємств	9
1.2. Сутність та класифікація ризиків підприємства	15
1.3. Методологічні засади організації ризик-менеджменту на підприємстві	20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	28
2.1. Загальна характеристика ТОВ «АТБ-маркет»	28
2.2. Оцінка ефективності ризик менеджменту ТОВ «АТБ-маркет» на основі внутрішніх ризиків	36
2.3. Оцінка впливу зовнішніх ризиків на діяльність ТОВ «АТБ-маркет»	47
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	56
3.1. Іноземний досвід ризик-менеджменту у роздрібній торгівлі	56
3.2. Напрями узгодження ризик-менеджменту зі загальною стратегією ТОВ «АТБ-маркет»	60
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та планування діяльності ТОВ «АТБ-маркет»	67
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Діяльність підприємств, які акумулюють політичні, макроекономічні та інституціональні ризики, в умовах зростаючої нестабільності опиняються в найбільш несприятливому становищі. При цьому виникнення нестабільності безпосередньо у економіці України та роздрібній торгівлі призводить до негативних наслідків розвитку економіки в цілому. З огляду на зазначене, доцільним є удосконалення системи ризик-менеджменту підприємств для забезпечення їх фінансової стійкості та підвищення їх конкурентоспроможності, забезпечення виконання зобов'язань перед працівниками та бюджетом.

З наукової точки зору, система ризик-менеджменту повинна базуватися на науково обґрунтованій, предметно адаптованій до реалій підприємницької діяльності методології, передових технологіях та світовому досвіді управління ризиками.

Питання визначення економічної сутності, функціям та завданням системи ризик-менеджменту розглядали своїх працях такі науковці, як: Буняк Н. М., Вербіцька І. І., Гончар Г. П., Гуцу А. В., Демченко Г. В., Деліні М. М., Дорошенко О. О., Живко З. Б., Зборовська О. М., Луговий О. С., Лук'янчук О. М., Мельник А. І., Нестеренко В. Ю., Прокопенко М. В., Савченко М. В., Свиноус І. В., Скопенко Н. С., Ткачук Г. Ю., Шимко О. В. та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних положень ризик-менеджменту підприємства та обґрунтування перспектив удосконалення ризик-менеджменту ТОВ «АТБ-маркет».

Для досягнення мети поставлено наступні *завдання*:

- розкрити еволюцію підходів до ризик-менеджменту підприємств;
- визначити сутність та класифікація ризиків підприємства;

- виокремити засади організації ризик-менеджменту на підприємстві;
- надати загальну характеристику ТОВ «АТБ-маркет»;
- провести оцінку ефективності ризик менеджменту на основі внутрішніх ризиків;
- провести оцінку впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємства;
- дослідити іноземний досвід ризик-менеджменту у роздрібній торгівлі;
- обґрунтувати напрями узгодження ризик-менеджменту зі загальною стратегією підприємства;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів та планування діяльності ТОВ «АТБ-маркет».

Об’єкт дослідження – ризик-менеджмент підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та організаційні аспекти ризик-менеджмент підприємства

Методи дослідження. Методологічним підґрунтям кваліфікаційної роботи є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: логіко-структурний метод – для побудови структури дослідження; метод узагальнення та наукової абстракції – для розкриття понятійного апарату; логіко-діалектичний метод – для проведення класифікації ризиків; методи статистичних порівнянь, групування, статистичні методи – для оцінювання ризику підприємства; графічний та побудови аналітичних таблиць – для наочного відображення результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять закони України, наукові статті з питань ризик-менеджменту підприємства. Інформаційною базою дослідження стала також фінансова та нефінансова звітність ТОВ «АТБ-маркет».

Наукова новизна отриманих результатів Під час дослідження було розроблено авторську методику оцінки ефективності ризик-менеджменту

діяльності торговельного підприємства на основі особливостей торговельної діяльності .

Практичне значення отриманих результатів полягають у виявленні та оцінці ризиків діяльності ТОВ «АТБ-маркет», обґрунтуванні напрямів узгодження ризик-менеджменту зі загальною стратегією ТОВ «АТБ-маркет».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Еволюція підходів до ризик-менеджменту підприємств

Розвиток підприємницької діяльності відбувається за безпосереднього впливу ризиків, що вимагає для підприємства розробки системи управління ризиками, яка розвинулася у теоретичну концепцію та практику ризик-менеджменту. На основі аналізу процесу формування системи ризик-менеджменту вченими запропоновано наступну періодизацію (рис. 1.1). Запропонована і наведена періодизація має опонування у працях інших вчених (О. О. Дорошенко, Д. О. Попчук [18, с. 26-27]), які не мають єдиного погляду на період зародження ризик-менеджменту та його розвитку.

На думку Ж. Діонн (Georges Dionne [47]), «вивчення ризик-менеджменту почалося після Другої світової війни. Ризик-менеджмент довгий час асоціювалося з використанням ринкового страхування для захисту фізичних і юридичних осіб від різних збитків, пов'язаних із нещасними випадками. Інші форми управління ризиками, альтернативи ринковому страхуванню, з'явилися в 1950-х роках, коли ринкове страхування стало сприйматися як дуже вартісне і неповний засіб захисту від ризику. Використання виробничих фінансових інструментів у якості інструментів управління ризиками виникло в 1970-х роках і швидко розширилося в 1980-х роках, тому що компанії посилили управління фінансовими ризиками. Міжнародне регулювання ризиків почалося в 1980-х роках, і фінансові фірми розробили внутрішні моделі управління ризиками і формули розрахунку капіталу для хеджування від непередбачених ризиків і зниження регулятивного капіталу» [47].

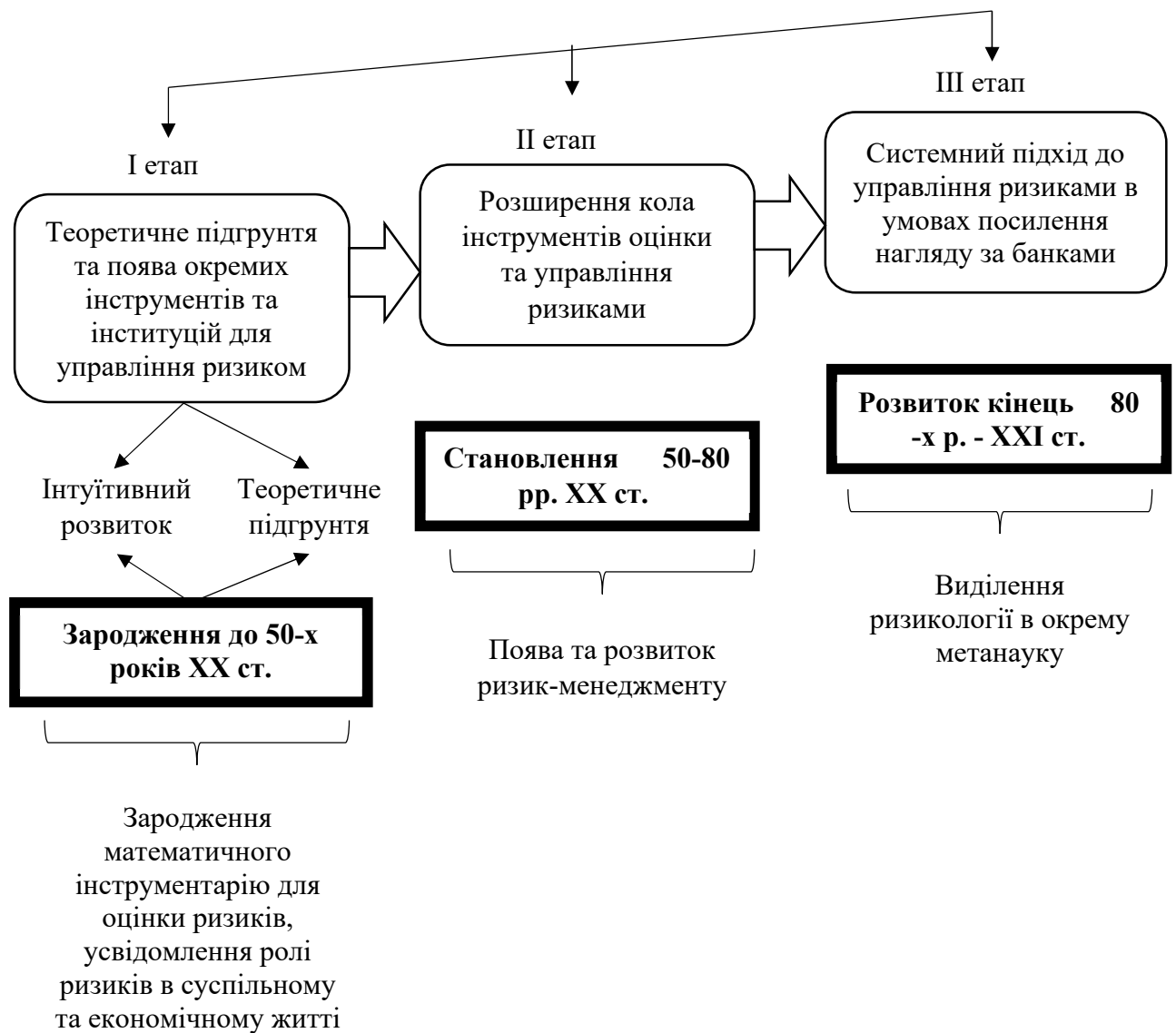


Рис. 1.1. Етапи формування системи управління ризиками

Джерело: побудовано за [26, с. 107]

За іншими дослідженнями, до 1970-х років управління ризиками в основному зосереджувалося на управлінні страховими ризиками. Розробка моделі ціноутворення опціонів Блека-Шоулза в середині 1970-х років надала аналітичний інструмент для ціноутворення опціонів і, отже, дозволила компаніям почати управляти фінансовими ризиками, часто використовуючи структуру та похідні фінансові інструменти. Були розроблені нові методи управління ризиками, і почали управлятися нові види ризиків. 1970-ті роки вважаються початком тенденції ризик-

менеджменту, відомої нині як традиційна. Зміни в підході та впровадження нових методів боротьби із загрозами були спричинені економічними змінами, а зростаюча важливість ризиків, які не можна було збільшити в ринковому ризику (головним чином валютний ризик, ризик процентної ставки, ризик ціни акцій та товарні ризики), значною мірою через крах Бреттон-Вудської системи та перехід до системи плаваючих обмінних курсів, а також через зміни процентних ставок на фінансовому ринку та підвищену волатильність цін на товари, сприяла розробці нових інструментів ризик-менеджменту. Ці інструменти були запропоновані фінансовим ринком, пропонуючи похідні інструменти як форму захисту від дедалі значніших ринкових ризиків. З 1970-х років підприємства почали застосовувати нові методи управління ризиками у великих масштабах, такі як контроль збитків, підвищення безпеки, а також інші стратегії, спрямовані на уникнення, зменшення або передачу ризику.

Менеджери, які досі займалися лише застосуванням страхування, що було домінуючою формою ризик-менеджменту, стали менеджерами ризиків. Окрім страхування, від них очікувалося розробки програм, спрямованих на зменшення потенційних збитків. Більше того, рішення, пов'язані з управлінням ризиками, також стали фінансовими рішеннями, оскільки розмір ризику почав оцінюватися за його впливом на вартість підприємств. Однак методи ризик-менеджменту, що застосовувалися підприємствами, все ще були дуже вибірковими. Управління здійснювалося лише кількома основними загрозами, яким піддавалася організація, без урахування решти ризиків та можливих зв'язків, які могли існувати між окремими ризиками. Більше того, традиційний підхід до ризик-менеджменту характеризується сприйняттям ризику лише негативно та ігноруванням його впливу на цілі та стратегію організації. Головною метою ризик-менеджменту є мінімізація впливу ризику. Відповідно до традиційного підходу до управління ризиками, окремі ризики розглядаються незалежно та аналізуються окремо, а ризик-менеджменту є

лише однією з багатьох функцій у компанії. Певні ризики управляються незалежно конкретними керівниками бізнес-підрозділів, які відповідають лише за ризики в межах свого ізоляційного підрозділу. Ризик-менеджмент є окремою, індивідуальною функцією, а дії, пов'язані з ризиками, часто неструктуровані та не скоординовані. Серед характерних рис ізоляційного підходу також варто згадати погано розвинену інфраструктуру, пов'язану з управлінням ризиками, та відсутність менеджера ризиків.

Значні зміни в підході до управління ризиками відбулися на початку 1990-х років, коли народилася нова концепція ризик-менеджменту підприємства (*ERM*). Тоді було запропоновано, щоб організації почали управляти ризиками за допомогою однієї комплексної програми.

У 1993 році Джеймс Лам першим використав посаду «головного спеціаліста з управління ризиками» (*CRO*), що позначає особу, відповідальну за управління всіма аспектами ризику на підприємстві, а G30 опублікувала документ, що містив детальний аналіз ризику для ринку деривативів: «Деривативи: практика та принципи». Документ також містив рекомендації щодо управління ризиками, включаючи кредитні, операційні, ринкові та бухгалтерські ризики, що стало значним внеском у розроблену концепцію *ERM*. У свою чергу, через два роки, у 1995 році, з'явився перший стандарт управління ризиками, розроблений Standards Australia та Standards New Zealand — AS/NZS 4360: 1995 (AS/NZS 4360: 1995). У середині 1990-х років було опубліковано низку робіт, присвячених новому підходу до ризик-менеджменту. Нова концепція спочатку була створена для задоволення потреб фінансового та страхового секторів, але досить швидко вона почала розроблятися також для підприємств (

Початок XXI ст. ознаменувався значними змінами та значним відродженням в управлінні ризиками. Терористичні атаки 11 вересня 2001 року підвищили обізнаність про раніше ігноровані ризики, такі як ризик тероризму або ризик концентрації, а також підкреслили складність ризику та необхідність використання комплексного підходу до його управління.

Крім того, крах таких гігантів, як Enron та WorldCom, невдовзі після цього змусив світ усвідомити, що немає нічого надто великого, щоб зазнати невдачі. Ця подія висвітлила ризики недбалості та шахрайства, що спонукало багато організацій вжити заходів для виявлення та запобігання шахрайству. У 2002 році США прийняли Закон Сарбейнса-Окслі (SOX), спрямований на забезпечення цілісності та справедливості всього процесу створення фінансової звітності серед компаній, що котируються на біржі, а через два роки Базельський комітет з банківського нагляду опублікував Базель II, вказавши рамки, відповідно до яких фінансові установи повинні управляти фінансовими та операційними ризиками. Два вищезгадані документи суттєво вплинули на напрямок розвитку концепції ризик-менеджменту. Значний вплив на розвиток та популяризацію концепції ERM також мала публікація стандартів ризик-менеджменту, які являють собою набір рекомендацій, зразків інструментів та сценаріїв, корисних для впровадження та використання систем управління ризиками в організаціях. Серед найважливіших та найпопулярніших є такі три стандарти:

- стандарт управління ризиками FERMA (A Risk Management Standard), опублікований у 2003 році британськими галузевими організаціями: Інститутом управління ризиками (IRM), Асоціацією страхових та ризик-менеджерів (AIRMIC) та ALARM, Національним форумом з управління ризиками у державному секторі;

- американський стандарт, опублікований у 2004 році Комітетом організацій-спонсорів Комісії Тредвея (COSO 2004), та новіша версія стандарту, опублікована у 2017 році;

- стандарт ISO 31000 — стандарт, створений у 2009 році Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO 31000:2009). У 2018 році було опубліковано останню версію цього стандарту (ISO 31000:2018), яка замінила стандарт 2009 року.

На розвиток підприємницької діяльності особливий вплив мають зовнішні ризики, у т.ч. ризики сформовані на світовому рівні. Наприклад,

проблематика та необхідність наукового обґрунтування ризик-менеджменту набула особливої актуальності у період пандемії коронавірусу та обмежень на діяльність підприємств, наприклад, торгівельна та туристична індустрія, пасажирські перевезення та заклади культури, освітні заклади тощо. Особлива потреба ризик-менеджменту актуалізувалася за оголошення воєнного стану в Україні та всі українські підприємства отримали виклики діяльності, необхідність впровадження системи ризик-менеджменту у власну діяльність.

Порівняльна характеристика ризик-менеджменту підприємства та традиційного ризик-менеджменту за працею С. Пшетачнік (Sylvia Przetacznik) наведена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика ризик-менеджменту підприємства та традиційного ризик-менеджменту

Характеристики ризик-менеджменту підприємства	Характеристики традиційного ризик-менеджменту
1	2
Послідовне та комплексне управління всіма ризиками, яким піддається організація, з урахуванням зв'язків, що можуть існувати між ними, спільне управління портфелем ризиків.	Окремі ризики розглядаються незалежно та аналізуються окремо, їх управління є лише однією з багатьох функцій, що виникають на підприємстві, не всі ризики враховуються.
Проактивне ставлення до ризику, ризик розглядається одночасно як загроза та можливість.	Ризик розглядається лише як загроза, активне або реактивне ставлення до ризику.
Ризик-менеджмент – це безперервний, повторюваний та постійно вдосконалюваний процес, що впроваджується на всьому підприємстві, невід'ємна частина всіх процесів, що відбуваються в організації, вписана в організаційну структуру даного підприємства.	Ризик-менеджмент – це окрема, єдина функція, дії, що вживаються, часто неструктуровані та некоординовані.
Відповідна культура ризик-менеджменту, залучення всіх співробітників та відповідальність за ризик на кожному робочому місці.	Відсутність культури ризик-менеджменту.

Продовж. табл. 1.1

1	2
Добре розвинена інфраструктура ризик-менеджменту (політика, процедури, показники ризику, звіти, ІТ-системи).	Погано розвинена інфраструктура ризик-менеджменту.
Чітко визначений розподіл відповідальності, обов'язків та компетенцій, призначені власники ризиків, посада менеджера ризиків.	Відсутність менеджера ризиків.
Ризик-менеджмент є частиною стратегічного планування та невід'ємною частиною управління та прийняття рішень.	Вплив ризику на реалізацію стратегії не враховується.
Метою є оптимізація рівня ризику.	Метою є мінімізація впливу ризику.

Джерело: [48, с. 103]

Отже, розвиток підприємницької діяльності відбувається за безпосереднього впливу ризиків, що вимагає для підприємства розробки системи управління ризиками, яка розвинулася у теоретичну концепцію та практику ризик-менеджменту, яка розвинулася у 50-х рр. ХХ ст. Проблематика та необхідність наукового обґрунтування ризик-менеджменту набула особливої актуальності у період пандемії коронавірусу та обмежень на діяльність підприємств, наприклад, торгівельна та туристична індустрія, пасажирські перевезення та заклади культури, освітні заклади тощо. Особлива потреба ризик-менеджменту актуалізувалася за оголошення воєнного стану в Україні та всі українські підприємства отримали виклики діяльності, необхідність впровадження системи ризик-менеджменту у власну діяльність.

1.2. Сутність та класифікація ризиків підприємства

Формування та впровадження у діяльність ризик-менеджменту передбачає розуміння природи ризиків діяльності та формування, реалізація

управлінських підходів до них. В основі ризик-менеджменту мають бути покращені логічні зв'язки понять «ризик» та «ризик-менеджмент» (рис. 1.2).

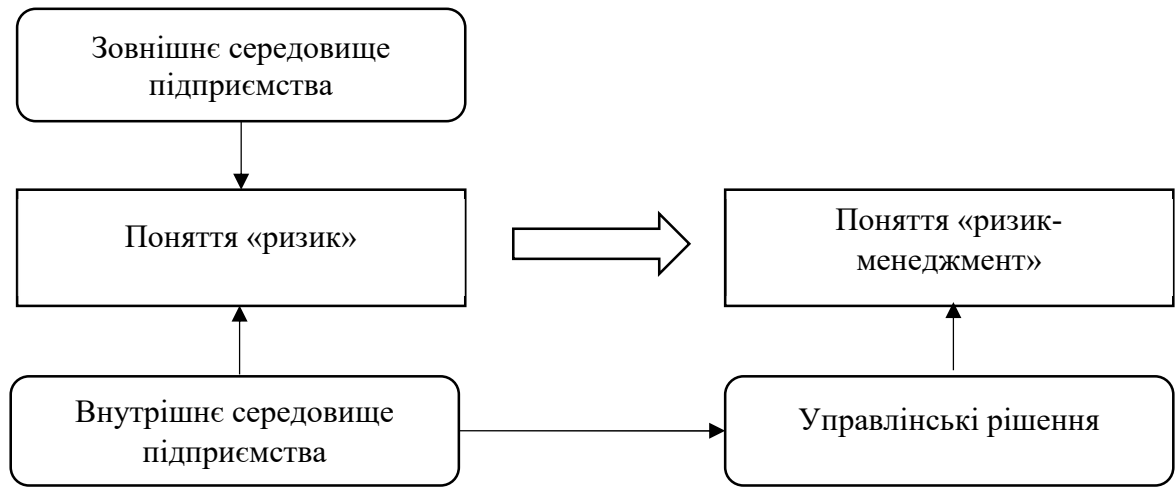


Рис. 1.2. Логіка дослідження ризик-менеджменту підприємства

Джерело: побудовано автором

Розуміння поняття «ризик» знаходимо у наукових працях та нормативних актах, що визначають нормативне регулювання банківської (Постанова НБУ від 10.12.2004 № 620, Постанова НБУ від 11.06.2018 № 64, Постанова НБУ від 25.08.2022 № 190), податкової (Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI), господарської (Закон України від 01.12.2005 № 3164-IV, Закон України від 05.04.2007 № 877-V, Постанова КМУ від 16.02.2011 № 232, Рішення НКЦПФР від 01.10.2015 № 1597) та іншої діяльності, транспортної діяльності (Наказ Мінтрансу України від 19.08.2003 № 650, Наказ Мінтрансв'язку України від 14.09.2004 № 818, Наказ Державіаслужби від 25.11.2005 № 895, Наказ Мінінфраструктури від 01.04.2011 № 27, Наказ Мінінфраструктури від 17.06.2020 № 356), фармацевтичної діяльності (Наказ МОЗ України від 27.12.2006 № 898), санітарного та епідемічного благополуччя населення (Закон України від 24.02.1994 № 4004-XII, Закон України від 30.06.1993 № 3348-XII, Закон України від 25.06.1992 № 2498-XII, Закон України від 21.12.2017 № 2264-

VIII) та інші (Закон України від 18.01.2001 № 2245-III, Закон України від 31.05.2007 № 1103-V), окремі визначення узагальнені у додатку А.

У нормативно-правових актах частіше вказують на такі ознаки ризиків:

- можливість (імовірність) виникнення чи настання певної події,
- негативний вплив,
- фінансові чи іншого виду втрати.

Науковці (Василенко В.О., Шматько В.Г. [13]) наголошують, що підприємницький ризик «характеризує небезпеку потенційно можливої, імовірної втрати ресурсів і недоотримання доходу порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів».

О.В. Бондар стверджує, що підприємницький ризик: «характеризується як небезпека потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів чи не доодержання доходу порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів. Отже, під господарським (підприємницьким) ризиком варто розуміти ризик, що виникає при будь-яких видах діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, товарів, послуг, їх операціями, комерцією, здійсненням соціально-економічних і науково-технічних проєктів» [10].

Як відзначає О. В. Шепеленко: «підприємницький ризик це спосіб господарювання в непередбачених умовах (обставинах), при якому створюються завдяки особливим здібностям підприємця можливості і необхідність запобігати, зменшувати несприятливу дію стохастичних умов і одержувати в цих умовах підприємницький дохід» [43].

На нашу думку Н. М. Буняк, А. І. Мельник, «ризик – це об'єктивно-суб'єктивна категорія, яка характеризує ймовірність виникнення певної ситуації, що може призвести до негативних чи позитивних наслідків або ж до нульового результату» [11, с. 36].

У наукових розвідках ризик для підприємства пов'язують:
по-перше, з будь-якою сферою діяльності підприємства;

по-друге, з додатковими витратами ресурсів;

по-третє, «необов'язковий характернастання цих на-слідків (можливість, імовірність, загроза)» [44, с. 192];

по-четверте веденням діяльності, що супроводжується непередбачуваними умовами, що актуалізовано протягом останніх років,

по-п'яте, «відхилення фактичного стану від запланованого під впливом невизначеності у господарських відносинах» [32, с. 605] або «можливість недосягнення суб'єктом поставленої мети» [33, с. 150].

Для кожного підприємства формується індивідуальна система ризиків діяльності, яка потім має бути трансформована у напрями ризик-менеджменту. Проведемо узагальнення основних ризиків діяльності підприємств:

- юридичні ризики [28, с. 129] пов'язані з нормативним забезпеченням діяльності та частими змінами у законодавстві, наприклад, зміни оподаткування, екологічних стандартів, працевлаштування, обмеження на здійснення окремих видів діяльності під час воєнного стану тощо,

- політичні ризики [44, с. 192], «пов'язані за змінами к політичній обстановці в країні, зміною законодавства тощо, які можуть спонукати інвесторів відмовитись чи обмежити інвестиції» [28, с. 129],

- операційні ризики, «пов'язані з внутрішніми процесами, системами, людьми та зовнішніми подіями, реалізуються під час здійснення операційної (виробничої) діяльності та реалізуються у простоях виробництва, порушеннях ланцюгів постачання тощо» [28, с. 129],

- комерційні [11, с. 37] пов'язані з діловою репутацією та комерційними відносинами, учасником яких є підприємства,

- економічні [7, с. 9-12; 11, с. 37; 28, с. 129; 44, с. 192], пов'язані переважно з незадовільною динамікою основних економічних показників, наприклад, зменшення прибутку чи обсягів виробництва, реалізації, чисельності працівників,

- стратегічні [28, с. 129] пов'язані з недосконалістю стратегії розвитку підприємства або її відсутністю, тоді управлінські рішення мають хаотичний характер та не реалізують цілісний механізм ризик-менеджменту,

- ризики, пов'язані з ІТ-інфраструктурою [28, с. 130], що реалізуються через відсутність наявної ІТ-інфраструктури та програмного забезпечення для внутрішніх та зовнішніх потреб. За дослідженнями схильності покупців та споживачів послуг, конкурентні переваги мають підприємства з високим рівнем ІТ-інфраструктури (офіційні сайти, особисті кабінети на сайтах, мобільні додатки),

- пов'язані з кадровим потенціалом [28, с. 130] та формуванням колективу професійних робітників, погодженням працювати у наявних умовах, за оголошеного розміру оплати праці. Важливість кадрових ризиків реалізується в умовах воєнного стану, коли частина населення змушена була мігрувати, частина чоловічого населення була мобілізована до лав ЗСУ та сформувався кадровий дефіцит на українському ринку праці,

- пов'язані з втратою чи витоком інформації [28, с. 130], порушенням захисту конфіденційної інформації, що особливо важливо для підприємств, банків, страхових компаній та інших суб'єктів, які володіють персональною інформацією про замовників тощо,

- соціальні [11, с. 37; 28, с. 130; 44, с. 192], пов'язані зі змінами соціальної орієнтованості підприємства та його участі у соціальних проєктах. Особливо актуальними стали соціальні ризики під час воєнного стану, коли робітники та покупці очікують соціальної орієнтації бізнесу,

- ринкові [28, с. 131], пов'язані зі змінами на ринку (попит, пропозиція, ціноутворення), порушення конкуренції та формування проявів монополізму, а також зміни у споживних намірах покупців тощо. Основним ринковим ризиком для підприємства є зменшення частки на ринку та втрата частки ринку,

- ризики кіберзлочинності [28, с. 132], що пов’язані з можливими порушеннями у діяльності інформаційних систем, витоку інформації тощо,
- екологічні [11, с. 37] пов’язані з екологічним станом та негативними змінами, що впливають на діяльність підприємства. Особливо чутливими до екологічних ризиків є підприємства аграрного сектору та підприємства з переробної промисловості, водного транспорту тощо,
- організаційні [11, с. 37] пов’язані з незадовільним станом організаційної структури, відсутність ефективних організаційних зв’язків і комунікацій, що унеможлиблює прийняття ефективних рішень, у т.ч. за напрямом ризик-менеджменту,
- податкові ризики, що пов’язані зі збільшенням податкового навантаження на діяльність, запровадження нових податків чи підвищення ставок за вже існуючими податками, а також посилення податкового адміністрування та податкового контролю, відміна спрощеної системи оподаткування тощо,
- воєнні ризики, що стали актуальними для підприємств України з 2014 року та посилися у 2022 році з урахуванням ризиків пошкодження чи руйнування майна, ризиків мобілізації працівників, втрати контролю України над територіями, де працює підприємство та іншими ризиками, визначені у Постанові КМУ від 02.08.2022 № 856 та Постанові КМУ від 09.04.2024 № 388.

1.3. Методологічні засади організації ризик-менеджменту на підприємстві

У Методичних рекомендаціях щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України від 02.08.2004 № 361 [5] вперше в чинному законодавстві України визначено поняття ризик-менеджменту. У Розділі I методичних рекомендацій вказано, що «ризик-

менеджмент – це система управління ризиками, яка включає в себе стратегію та тактику управління, направлені на досягнення основних бізнес-цілей банку. Ефективний ризик-менеджмент включає:

- систему управління;
- систему ідентифікації і вимірювання;
- систему супроводження (моніторингу та контролю)» [5].

Розділ II Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України від 02.08.2004 № 361 ототожнює управління ризиками та ризик-менеджмент: «управління ризиками – це процес, за допомогою якого банк виявляє (ідентифікує) ризики, проводить оцінку їх величини, здійснює їх моніторинг і контролює свої ризикові позиції, а також враховує взаємозв'язки між різними категоріями (видами) ризиків» [5]. Вказані визначення, на нашу думку, не розкривають сутність ризик-менеджменту в банківській діяльності, а лише перераховують його складові (стратегію та тактику управління) чи дії (виявлення ризиків, оцінка їх величини, моніторинг і контроль своєї ризикові позиції тощо).

У вітчизняній науковій літературі дослідження сутності ризик-менеджменту наведене у додатку Б.

Отже, у сучасній вітчизняній науковій літературі ризик-менеджмент розглядають як

- сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють прогнозувати настання ризикових подій;
- система оцінки ризику, управління ризиком і економічними (фінансовими) відносинами;
- управління з урахуванням факторів ризику;
- форма ділової відповідальності;
- система управління ризиками;
- наука, що вивчає проблеми управління ризиками,
- цілеспрямована дія на розвиток діяльності та мінімізацію збитків.

Оскільки ризик-менеджмент є управлінським процесом, то мають бути визначені етапи даного процесу та реалізація даного процесу має проводитися у логічній послідовності. З-поміж запропонованих наукових підходів (О. Вараксіна та А. Кругова [12], М. М. Деліні, Ї Ван [17, с. 43], З. Б. Живко, І. Т. Райковська та ін. [19], Н. С. Скопенко, І. С. Захарченко [37]) вважаємо оптимальним набір послідовних кроків від Н.М. Буняк, А.І. Мельник (рис. 1.3.).

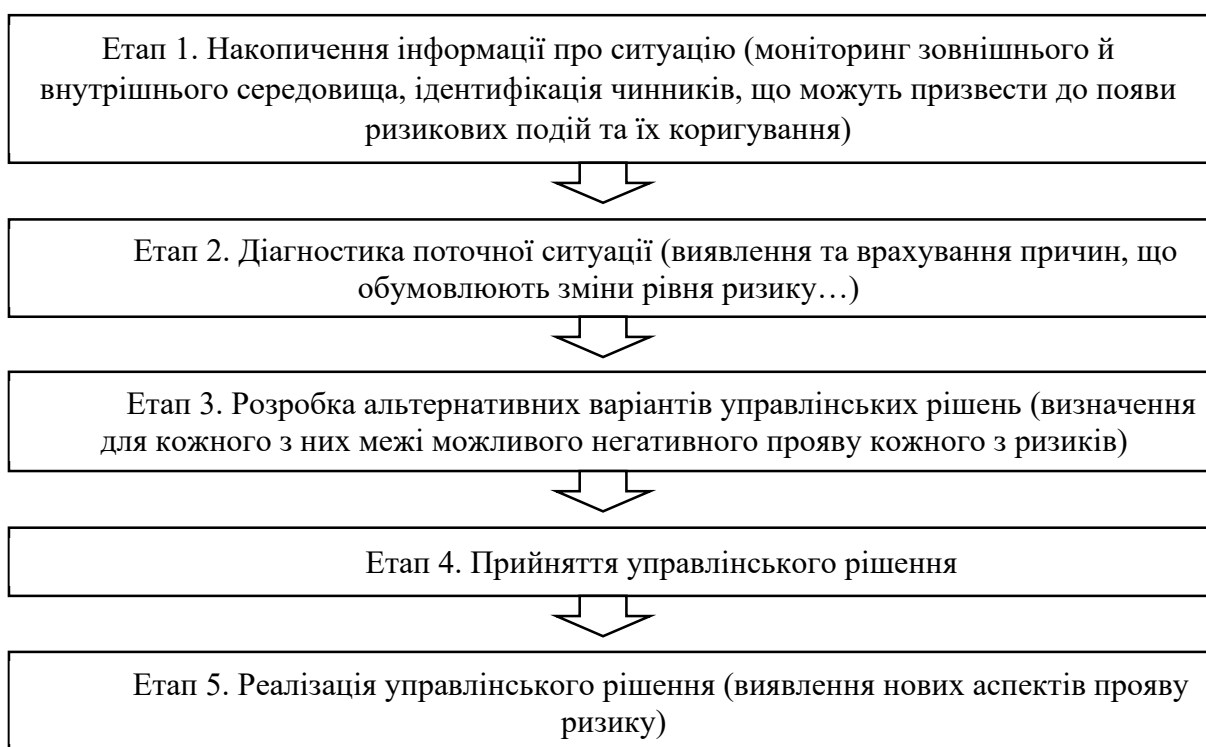


Рис. 1.3. Етапи ризик-менеджменту підприємства

Джерело: [11, с. 37]

Дискусійним залишається підхід до оцінки ризиків та присвоєння статусу підприємства ризикового чи не ризикового, а також оцінки ефективності системи ризик-менеджменту, якщо вона впроваджена і реалізовується на підприємстві. На думку, А. О. Остапець та І. М. Парасій-Вергуненко, «у сфері ризик-менеджменту використовується поняття ключових показників ризику (Key Risk Indicator)» [28, с. 126]. На прикладі інформаційної сфери вчені обґрунтовують понад сто показників ризику,

проте такі показники мають специфічний характер та не можуть бути застосовані до роздрібної торгівлі, а також показники мають високі вимоги до інформаційного (аналітичного) забезпечення, що викликає труднощі та відсутність аналітичних даних за більшістю напрямів аналізу.

В. Ф. Проскура, Р. Г. Білак визначають можливими методи якісного аналізу (конкретизація видів ризиків, метод аналогій, причинно-наслідковий аналіз, метод «події - наслідки» [32, с. 602]), якісного та кількісного аналізу (метод експертних оцінок та створення профілю ризиків або карти ризиків [32, с. 602]), кількісного аналізу (коригування норми дисконтування, метод достовірних еквівалентів, аналіз показників ефективності та динаміки грошового потоку, аналіз чутливості, метод сценаріїв, імітаційне моделювання [32, с. 603]). Подібний підхід з поділом методів на кількісні та якісні використовують О. М. Зборовська, О. С. Луговий [20].

Для торговельного підприємства має бути розроблена система ризик-менеджменту з урахуванням торговельної діяльності за науковими працями: Шимко О. В. [44], Сарай Н.І. [35]. Для торговельного підприємства має бути розроблена система показників, які мають особливості та здатні ідентифікувати ризик та оцінити якість організації ризик-менеджменту:

- чисельність магазинів,
- охоплення населених пунктів,
- чисельність магазинів на 1 населений пункт,
- чисельність працівників,
- чисельність працівників на 1 магазин,
- виручка від реалізації,
- виручка на 1 магазин,
- частка на ринку,
- порядковий номер на ринку роздрібної торгівлі.

Залежно від групи ризиків, визначимо відносні показники:

– фондівддача вказує на ефективність використання основних засобів на основі порівняння виручки та залишкової вартості основних засобів:

$$\Phi B = \frac{\text{ЧД}}{\text{ОЗ}_{\text{ЗВ}}} \quad (1.1)$$

де ΦB – фондівддача,

ЧД – чистий дохід (виручка),

$\text{ОЗ}_{\text{ЗВ}}$ – залишкова вартість основних засобів.

Коефіцієнт зносу основних засобів ($K_{\text{знос}}$) вказує на ступінь морального та фізичного зносу, а також придатності основних засобів до експлуатації.

$$K_{\text{знос}} = \frac{\text{З}_{\text{знос}}}{\text{ОЗ}_{\text{ПВ}}} \times 100, \% \quad (1.2)$$

де $K_{\text{знос}}$ – коефіцієнт зносу основних засобів,

$\text{З}_{\text{знос}}$ – нарахований знос основних засобів,

$\text{ОЗ}_{\text{ПВ}}$ – первісна вартість основних засобів.

Коефіцієнт оновлення основних засобів ($K_{\text{он}}$) вказує на ступінь та інтенсивність оновлення основних засобів через придбання нових основних засобів або капітальний ремонт існуючих основних засобів через приріст первісної вартості.

$$K_{\text{он}} = \frac{\text{ОЗ}_{\text{ПВкін}} - \text{ОЗ}_{\text{ПВпоч}}}{\text{ОЗ}_{\text{ПВпоч}}} \times 100, \% \quad (1.3)$$

де $K_{\text{он}}$ – коефіцієнт оновлення основних засобів,

$\text{ОЗ}_{\text{ПВкін}}$ – первісна вартість основних засобів на кінець періоду,

$\text{ОЗ}_{\text{ПВпоч}}$ – первісна вартість основних засобів на початок періоду.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (K_{AL}) визначає наявність грошових коштів та ефективність управління ними прямо, а опосередковано – ефективність дотримання платіжної дисципліни підприємства.

$$K_{AL} = \frac{ГК+ПФІ}{ПЗ} \quad (1.4)$$

де K_{AL} – коефіцієнт абсолютної ліквідності,

ГК – грошові кошти,

ПФІ – поточні фінансові інвестиції,

ПЗ – поточні зобов'язання.

Коефіцієнт фінансової незалежності ($K_{ФН}$) визначає достатність власного капіталу для фінансування потреб діяльності та мінімального ризику порушень безперервності діяльності. За нормативними значеннями коефіцієнт фінансової незалежності повинен становити більше 0,5,

$$K_{ФН} = \frac{ВК}{Пасиви} \quad (1.5)$$

де $K_{ФН}$ – коефіцієнт фінансової незалежності,

ВК – власний капітал,

Пасиви – сукупність пасивів балансу.

Наступним критерієм оцінки фінансового ризику є коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу ($K_{манВОК}$), що вказує на та його достатність для фінансування оборотних активів.

$$K_{манВОК} = \frac{ВК-НА}{ВК} \quad (1.6)$$

де $K_{манВОК}$ – коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу,

ВК – власний капітал,

НА – необоротні активи.

Для оцінки ризик-менеджменту торгового підприємства важливо визначати показник оборотності оборотних активів ($K_{обOA}$), а саме товарів, що підлягають реалізації у мережі магазинів, дебіторської заборгованості, грошових коштів та інших оборотних активів.

$$K_{обOA} = \frac{ЧД}{(OA_{поч} + OA_{кін})/2} \quad (1.7)$$

де $K_{обOA}$ – коефіцієнт оборотності оборотних активів,

ЧД – чистий дохід (виручка),

$OA_{поч}$ – вартість оборотних активів на початок періоду,

$OA_{кін}$ – вартість оборотних активів на кінець періоду.

Рентабельність активів (ROA) – відносний показник ефективності та ризиковості діяльності, що визначається на основі показників чистого фінансового результату та вартості активів.

$$ROA = \frac{ЧФР}{(A_{поч} + A_{кін})/2} \times 100 \quad (1.8)$$

де ROA – рентабельність активів,

ЧФР – чистий фінансовий результат,

$A_{поч}$ – вартість активів на початок періоду,

$A_{кін}$ – вартість активів на кінець періоду.

Для оцінки рівня ризику використовують показники варіації: коефіцієнт варіації на основі стандартного відхилення та середніх значень сукупності показників. Порядок розрахунку показників варіації наведено у праці [8, с. 65].

На думку Н. М. Буняк, А. І. Мельник, «основними напрямками підвищення ефективності управління ризиками в системі забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах невизначеності є:

- формування тимчасових груп ризик-менеджменту та залучення зовнішніх фахівців;
 - чіткий розподіл відповідальності за тактичний та оперативний види ризиків між функціональними підрозділами;
 - обґрунтування стратегії управління ризиками підприємства;
 - формування культури ризик-менеджменту на підприємстві;
 - розробка та затвердження документації з ризик-менеджменту, зокрема декларації, програми та настанов з ризик-менеджменту;
 - використання відповідних інформаційних технологій та програмного забезпечення для аналізу та оцінки ризиків;
 - запровадження дієвої системи страхування від різного роду ризиків»
- [11, с.39].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АТБ-маркет»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «АТБ-маркет»

ТОВ «АТБ-Маркет» є товариством, що здійснює діяльність на території України та основними видами діяльності є роздрібна торгівля у неспеціалізованих магазинах, переважно, продуктами харчування, напоями і тютюновими виробами. Товариство засновано у м. Дніпро у 1993 році з 6 магазинів, з наступним поширенням діяльності на всю територію України та формування власної бізнес-системи з власними виробництвами та торговими марками, власною транспортною компанією та автопарком.

На 31 грудня 2024 року та 31 грудня 2023 року учасниками товариства є компанії BGV Group Limited, Scady Holdings Limited та Sonato Holdings Limited і 2 фізичні особи. Фактичний контроль здійснювали спільно Буткевич Г.В., пан Єрмаков Є.П., пан Карачун В.І. та пані Карачун І.М. Юридичні особи, що формують власників на капітал товариства мають походження капіталу з Кіпру, тобто нерезиденти України та ще зареєстровані на території офшорів.

Ринок роздрібної торгівлі, на якому працює досліджуване товариство, є висококонкурентним та налічувала понад 17 тис. суб'єктів господарювання у 2020-2021 роках, 15,2 тис. суб'єктів господарювання у 2022 році, у 2023 році роздрібна торгівля активізувалася та чисельність суб'єктів господарювання збільшилася до 16,3 тис. У 2024 році продовжувалася активізація роздрібної торгівлі та чисельність суб'єктів господарювання збільшилася до 16,97 тис. Незважаючи на динаміку чисельності суб'єктів господарювання, лідери ринку роздрібної торгівлі були незмінні. Про динаміку розвитку товариства можна робити висновок на основі показників

виручки ТОВ «АТБ-Маркет» та виручки роздрібної торгівлі загалом (рис. 2.1).

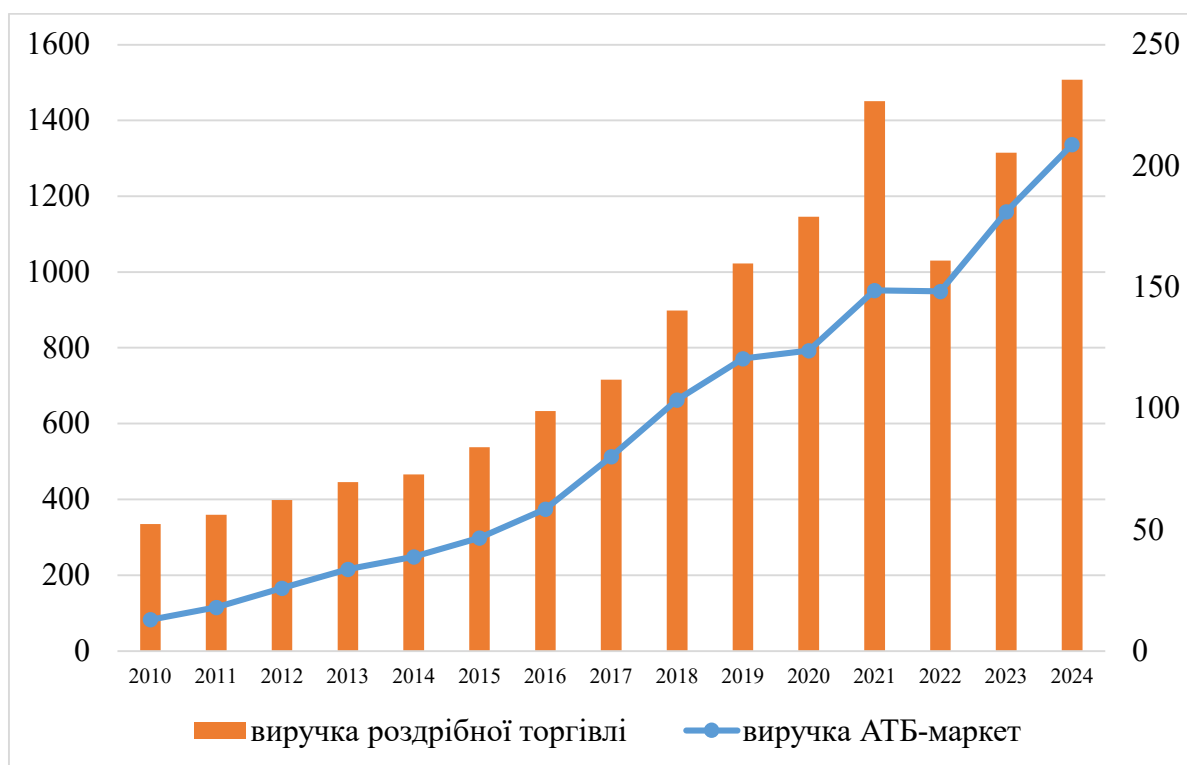


Рис. 2.1. Виручка роздрібної торгівлі України та ТОВ «АТБ-Маркет», млрд. грн

Джерело: побудовано за даними Youcontrol [52]

За графічними даними можна стверджувати про подібність динаміки ринку та показників ТОВ «АТБ-Маркет», проте у 2020 році ринок активно збільшувався, проте виручка товариства залишалася майже незмінна. Варто звернути увагу на 2022 рік, коли роздрібний ринок зменшився на 29% та ТОВ «АТБ-Маркет» виявило загальну стійкість та не втратило таку частину виручки як торгівля загалом в умовах воєнного стану. Загалом розвиток товариства визначається тенденціями розвитку ринку роздрібної торгівлі з незначними відхиленнями у 2019-2020 роках під впливом пандемії та 2021-2022 роках під впливом воєнного стану. Виручка ТОВ «АТБ-Маркет» була

динамічною, за 25 років виручка зростала у 16 разів, за 10 років виручка зростала у 4,5 рази, за 5 років виручка зростала у 1,7 рази.

За даними останнього звітного року ТОВ «АТБ-Маркет» було лідером за розмірами виручки від роздрібної торгівлі та суттєва перевищувало виручку інших мереж (рис. 2.2) та інших суб'єктів торгівлі.

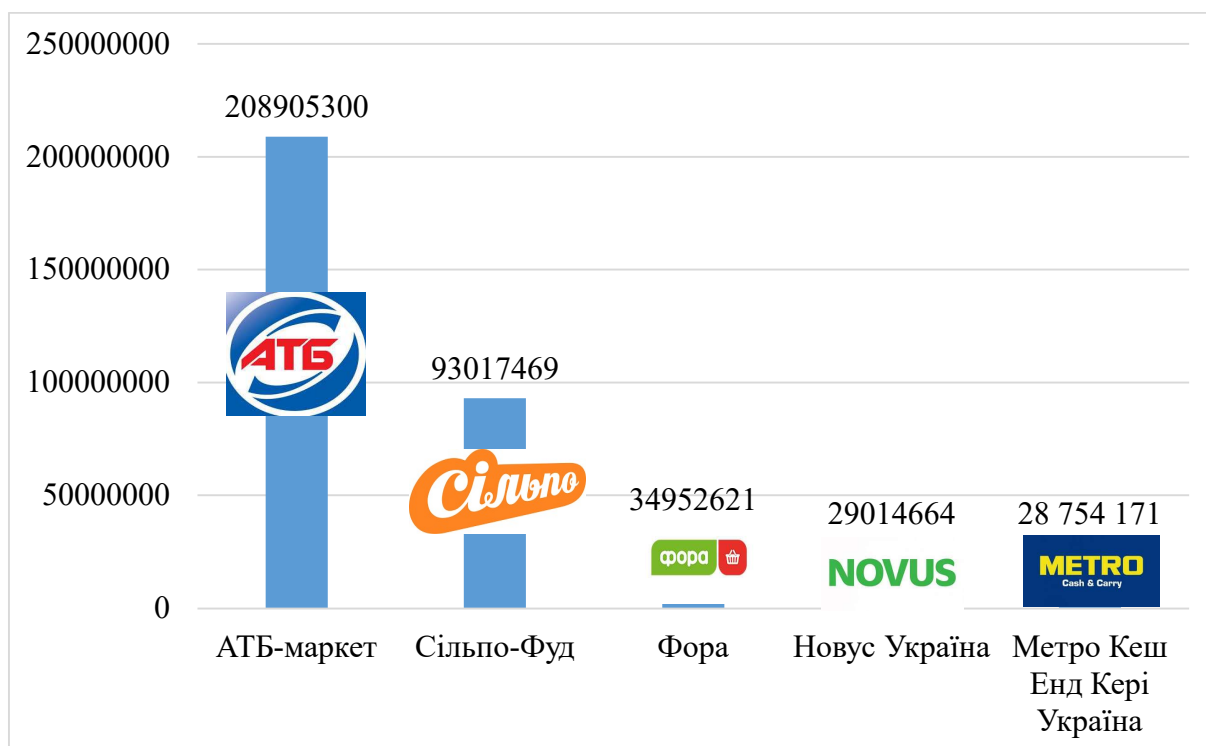


Рис. 2.2. Виручка основних мереж роздрібної торгівлі України у 2024 році, тис. грн

Джерело: побудовано за даними Youcontrol [52]

Показниками, які характеризують діяльність товариства як суб'єкта роздрібної торгівлі: чисельність магазинів, охоплення населених пунктів, чисельність працівників, виручка, частка на ринку, порядковий номер на ринку наведені у табл. 2.1. Для мережі роздрібної торгівлі важливо розуміти чисельність магазинів та проставлення на ринку, оскільки чисельність магазинів визначає масштаб діяльності та впізнаваність бренду. Першим вагомим показником діяльності є присутність на ринку та наявність понад

1 тис. магазинів протягом останніх п'яти років. У 2020 році чисельність магазинів становила 1199 магазинів та незважаючи на обмеження діяльності під час пандемії мережа збільшилася на 121 магазин.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»
у 2020-2024 роках

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення відносно 2024 рік проти 2020 рік, %
Чисельність магазинів	1199	1320	1341	1275	1315	9,67
Охоплення населених пунктів	308	308	359	344	360	16,9
Чисельність магазинів на 1 населений пункт	3,9	4,3	3,7	3,7	3,7	-6,2
Чисельність працівників, осіб	н/д	60782	48872	44094	46084	-24,18
Чисельність працівників на 1 магазин, осіб	н/д	46	36	35	35	-24
Виручка від реалізації, млн грн	123864	148745	148333	181090	208905	68,66
Виручка на 1 магазин, млн грн	103	113	111	142	159	53,8
Частка на ринку, %	28,1	30,17	30,32	28,61	29,1	3,56
Порядковий номер на ринку роздрібної торгівлі	1	1	1	1	1	0,00

Джерело: побудовано за даними ТОВ «АТБ-маркет»

Під час воєнного стану та повномасштабного вторгнення товариство втратило контроль та доступ до частини своїх магазинів та інших приміщень, проте у регіонах віддалених від воєнних дій відбувалося збільшення присутності, у 2022 році присутність збільшена з 308 населених пунктів до 359 населених пунктів. У 2023 році чисельність магазинів зменшилася на 66 магазинів та покинуло 15 населених пунктів. За показниками 2024 року можна відмітити розширення мережі до 1315 магазинів, що більше від попереднього року на 40 од. та відповідає рівню 2021 року. Присутність у 360 населених пунктів відповідає рівню

2022 року. За п'ять досліджуваних років мережа збільшилася на 9,7%, а рівень охоплення населених пунктів – на 16,9%. Рівень концентрації магазинів на населений пункт також змінився: з 4,3 до 3,7, тобто на один населений пункт припадає переважно 4 магазини, проте такий підхід є узагальненим та чисельність більше пов'язана з чисельністю населенням у населеному пункті, густотою населення та рівнем доходів (виручки). За показниками чисельності магазинів можна визначити умовні періоди:

2020-2022 роки – збільшення чисельності магазинів,

2023 рік – зменшення чисельності магазинів (ризик втрати мережі та прихильності покупців, доступу до магазинів, необхідність впровадження активного ризик-менеджменту з боку ТОВ «АТБ-маркет»),

2024 рік – відновлення мережі магазинів та збільшення до рівня 2021 року (успішні управлінські рішення у сфері ризик-менеджменту та відновлення мережі).

Чисельність працівників та інші кадрові показники також є маркерами ризиків підприємства. Чисельність працівників зменшилася на 24%, тобто майже кожен 4 працівник припинив свою роботу у мережі магазинів через різні причини: припинення діяльності магазину через припинення діяльності на території проведення воєнних дій, звільнення за власним бажанням, звільнення у зв'язку зі зміною регіонів проживання під дією воєнного стану, інші причини. Загалом до 2024 року відбувалося зменшення чисельності працівників, що супроводжувалося недостатнім рівнем ефективності кадрового менеджменту та лише з 2024 року починається збільшення чисельності працівників та активним кадровий ризик-менеджмент. Чисельність працівників на 1 магазин мережі ТОВ «АТБ-маркет» також змінювалася: 46 осіб у 2021 році, 36 осіб у 2022 році, 35 осіб у 2023-2024 роках. За останні п'ять років відбулися суттєві зміни у кадровому забезпеченні мережі та кадрове забезпечення одного магазину зменшено на 11 осіб через автоматизацію діяльності та кадровий дефіцит на ринку праці.

Іншими кадровими показниками для оцінки кадрових ризиків є продуктивність праці працівників та витрати на оплату праці. Кадрові показники вказують на загальне зменшення чисельності працівників за умови зростання продуктивності праці та витрат на оплату праці. Продуктивність праці у мережі магазинів зросла до 2,5 разів, а оплата праці зросла у 4,4 рази.

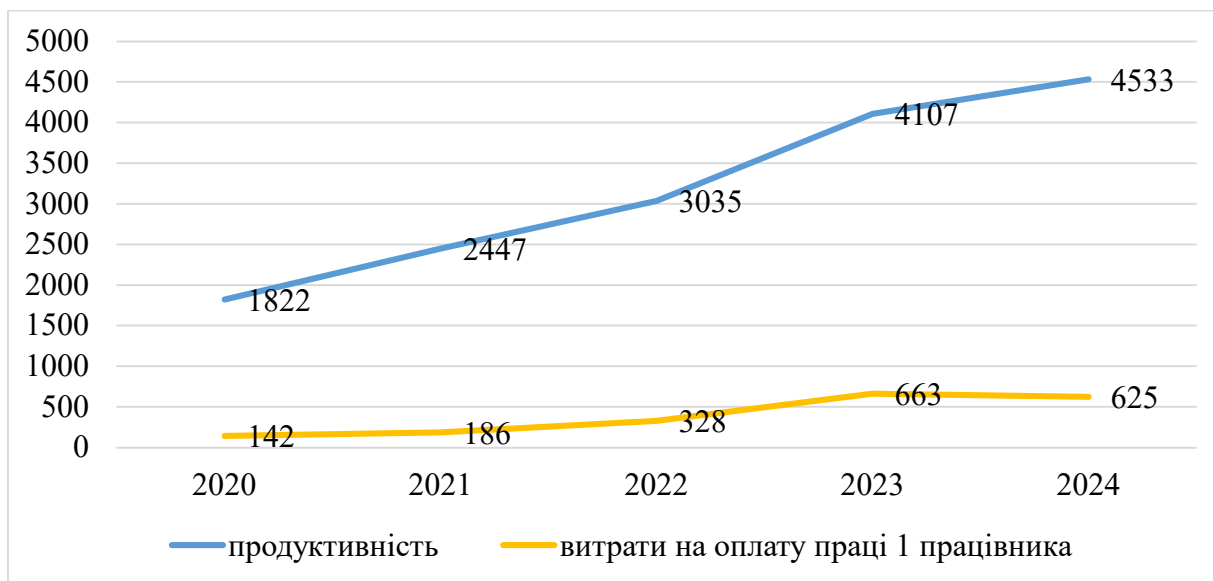


Рис. 2.3. Продуктивність праці та витрати на оплату праці ТОВ «АТБ-маркет», тис. грн

Джерело: побудовано за даними ТОВ «АТБ-маркет»

Виручка на 1 магазин мережі збільшувалася відповідно до збільшення виручки, проте становила 100-110 млн грн у 2020-2022 роках та поступове збільшення виручки до 142 млн грн у 2023 році, до 159 млн грн у 2024 році.

Частка ТОВ «АТБ-маркет» на ринку роздрібної торгівлі становила у 2020 році 28,1% та збільшувалася до 30,32% у 2022 році, тобто період 2020-2022 років слід вважати періодом мінімального ринкового ризику та збільшення частки і присутності на ринку. У 2023 році слід визначити ринковий ризик товариства через зменшення частки на ринку. У 2024 році

відбулося часткове відновлення ринкової позиції та, відповідно, зменшення ринкового ризику.

Для визначення ступеня ризику з позиції варіації визначимо коефіцієнти варіації для основних показників діяльності ТОВ «АТБ-маркет» з табл. 2.1:

- чисельність магазинів:

$$V = \frac{STDEV.S(1199;1320;1341;1275;1315)}{AVERAGE(1199;1320;1341;1275;1315)} = \frac{56,20}{1290} \times 100 = 4,4\% \quad (2.1)$$

- охоплення населених пунктів:

$$V = \frac{STDEV.S(308;308;359;344;360)}{AVERAGE(308;308;359;344;360)} = \frac{26,16}{335,8} \times 100 = 7,8\% \quad (2.2)$$

- чисельність магазинів на 1 населений пункт:

$$V = \frac{STDEV.S(3,9;4,3;3,7;3,7;3,7)}{AVERAGE(3,9;4,3;3,7;3,7;3,7)} = \frac{0,25}{3,85} \times 100 = 6,7\% \quad (2.3)$$

- чисельність працівників:

$$V = \frac{STDEV.S(60782;48872;44094;46084)}{AVERAGE(60782;48872;44094;46084)} = \frac{7477}{49958} \times 100 = 15,0\% \quad (2.4)$$

- чисельність працівників на 1 магазин:

$$V = \frac{STDEV.S(46;36;35;35)}{AVERAGE(46;36;35;35)} = \frac{5,4}{30,03} \times 100 = 14,2\% \quad (2.5)$$

- виручка від реалізації:

$$V = \frac{STDEV.S(123864;148745;148333;181090;208905)}{AVERAGE(123864;148745;148333;181090;208905)} = \frac{33095}{162187} \times 100 = 20,4\% \quad (2.6)$$

- виручка на 1 магазин:

$$V = \frac{STDEV.S(103;113;111;142;159)}{AVERAGE(103;113;111;142;159)} = \frac{23,79}{125,5} \times 100 = 19,0\% \quad (2.7)$$

– частка на ринку:

$$V = \frac{STDEV.S(28,1;30,17;30,32;28,61;29,1)}{AVERAGE(28,1;30,17;30,32;28,61;29,1)} = \frac{0,97}{29,26} \times 100 = 3,3\% \quad (2.8)$$

– порядковий номер на ринку роздрібної торгівлі:

$$V = \frac{STDEV.S(1;1;1;1;1)}{AVERAGE(1;1;1;1;1)} = \frac{0,5}{8,9} \times 100 = 6,03\% \quad (2.9)$$

За показниками варіації варто відмітити, що ризик зміни показників не присутній, оскільки жоден з показників у 2020-2024 роках не перевищує нормативного значення: 33%..

Отже, досліджено показники як суб'єкта роздрібної торгівлі: чисельність магазинів, охоплення населених пунктів, чисельність працівників, виручка, частка на ринку, порядковий номер ТОВ «АТБ-маркет» на роздрібному ринку. За період п'яти років збільшилася чисельність магазинів з 1199 од. до 1315 од., охоплення населених пунктів з 308 до 360, чисельність магазинів на 1 населений пункт становить близько 4, чисельність працівників зменшилася на четверту частину, а чисельність працівників на 1 магазин зменшилася на 11 осіб, виручка від реалізації збільшилася на 68,66% та у розрахунку на 1 магазин збільшилася на 53,8%, частка на ринку коливалася від 28,1% до 32,32% та лідерство було незмінним.

2.2. Оцінка ефективності ризик менеджменту ТОВ «АТБ-маркет» на основі внутрішніх ризиків

Оцінку ефективності ризик-менеджменту ТОВ «АТБ-маркет» на основі внутрішніх ризиків, їх наявності та рівня важливості для діяльності товариства.

Перша група ризиків називається виробничо-технічні, проте виробничої діяльності товариство не здійснює через торгівельну діяльності. Оцінку проведемо за показниками фондовіддачі, коефіцієнта зносу та коефіцієнта оновлення.

Фондовіддача вказує на ефективність використання основних засобів, за розрахунковими показниками 2.10-2.14 визначимо динаміку фондовіддачі ТОВ «АТБ-маркет»:

$$\Phi B_{2020} = \frac{123864393}{18601181} = 6,66 \quad (2.10)$$

$$\Phi B_{2021} = \frac{148745255}{18601181} = 8,00 \quad (2.11)$$

$$\Phi B_{2022} = \frac{148332869}{20763561} = 7,14 \quad (2.12)$$

$$\Phi B_{2023} = \frac{181089665}{22365282} = 8,10 \quad (2.13)$$

$$\Phi B_{2024} = \frac{208905300}{25308189} = 8,25 \quad (2.14)$$

За розрахунковими показниками визначено, що фондовіддача для ТОВ «АТБ-маркет» збільшувалася у 2021 році із суттєвим збільшенням на 1,34 грн та збільшувалася у 2023 році на майже 1 грн, у 2024 році збільшення було не значним – 0,15 грн. За показниками варіації варто відмітити, що коливання були не значними за формулою 2.15 та суттєвого впливу на рівень ризиковості діяльності товариства не мали.

$$V = \frac{STDEV.S(6,66;8,00;7,14;8,10;8,25)}{AVERAGE(6,66;8,00;7,14;8,10;8,25)} = \frac{0,69}{7,47} \times 100 = 9,3\% \quad (2.15)$$

Додатковим показником основних засобів є їх розподіл за чисельністю магазинів та вартість з розрахунку на 1 магазин мережі: 2020 рік – 15,5 млн грн, 2021 рік – 14,1 млн грн, 2022 рік – 15,5 млн грн, 2023 рік – 17,5 млн грн, 2024 рік – 19,2 млн грн, що вказує на фактичне збільшення вартості приміщень і обладнання у розрахунку на 1 магазин з 2023 року збільшується, підвищується рівень технологічного облаштування магазинів.

Коефіцієнт зносу основних засобів ($K_{\text{знос}}$) вказує на ступінь морального та фізичного зносу, а також придатності основних засобів до експлуатації. Для пересічних покупців важливим є добрий стан основних засобів: приміщень, обладнання, транспортних засобів тощо. За розрахунковими показниками (формули 2.16-2.20) можна визначити про стійку тенденцію до підвищення коефіцієнта зносу за збільшення з 37,74%и до 51,79%. Також варто врахувати, що рекомендованим є значення до 50% та дане значення було дотримане до 2023 року, тобто за рівнем зносу основних засобів був відсутній ризик до 2023 року та сформований ризиковий стан у 2023-2024 роках. Найбільше погіршення відбулося у 2020-2022 роках, коли за рік знос збільшився майже на 10 в.п. під впливом воєнного стану та обережності у інвестиційній діяльності через загальну невизначеність майбутньої діяльності. Станом на кінець 2024 року рівень зносу основних засобів становив 51,79%, у т.ч. будівлі – 53,3%, машини – 54,9%, транспортні засоби – 26,2%, приладдя – 41,7%.

$$K_{\text{знос}2020} = \frac{11274677}{29875858} \times 100 = 37,74\% \quad (2.16)$$

$$K_{\text{знос}2021} = \frac{15341946}{39237613} \times 100 = 39,10\% \quad (2.17)$$

$$K_{\text{знос2022}} = \frac{19480413}{40243974} \times 100 = 48,41\% \quad (2.18)$$

$$K_{\text{знос2023}} = \frac{23253816}{45619098} \times 100 = 50,97\% \quad (2.19)$$

$$K_{\text{знос2024}} = \frac{27185826}{52494015} \times 100 = 51,79\% \quad (2.20)$$

За показниками варіації показників зносу можна відмітити, що додаткового ризику від варіації немає, а коефіцієнт варіації за формулою 2.21 становить 15,0% з перебуванням у рекомендованих значеннях.

$$V = \frac{STDEV.S(37,74;39,10;48,41;50,97;51,79)}{AVERAGE(37,74;39,10;48,41;50,97;51,79)} = \frac{6,61}{44,05} \times 100 = 15,0\% \quad (2.21)$$

Для мінімізації ризиків діяльності та утримання конкурентних позицій важливим є постійне оновлення основних засобів, капітальний ремонт приміщень магазинів, оновлення холодильників, вітрин, іншого обладнання. Коефіцієнт оновлення передбачає врахування витрат на придбання основних засобів та первісної їх вартості.

Коефіцієнт оновлення основних засобів ТОВ «АТБ-маркет» за розрахунковими формулами 2.22-2.26 визначено, що мінімальним був рівень оновлення у 2022 році на рівні 2,5%. У 2020 році позиція товариства щодо оновлення основних засобів була досить активною та нарощено близько половини основних засобів. У 2021 році темп оновлення основних засобів сповільнився до 23,86%, проте залишався на високому рівні. Незначне відновлення інвестиційної активності відбулося у 2023-2024 роках, коли коефіцієнт оновлення становив 12-13% та поступово оновлювалися будівлі, відбувалося придбання нового обладнання.

$$K_{\text{он2020}} = \frac{14854901}{29875858} \times 100 = 49,72\% \quad (2.22)$$

$$K_{\text{он2021}} = \frac{9361755}{39237613} \times 100 = 23,86\% \quad (2.23)$$

$$\text{Кон}2022 = \frac{1006361}{40243974} \times 100 = 2,50\% \quad (2.24)$$

$$\text{Кон}2023 = \frac{5375124}{45619098} \times 100 = 11,78\% \quad (2.25)$$

$$\text{Кон}2024 = \frac{6874917}{52494015} \times 100 = 13,10\% \quad (2.26)$$

За показником варіації коефіцієнта оновлення, що наведений у формулі 2.27 вперше з розрахункових коефіцієнтів маємо високий рівень варіації та ризик, що формується через відсутність єдиного підходу до оновлення основних засобів та відсутність інвестиційної стратегії.

$$V = \frac{STDEV.S(49,72;23,86;2,5;11,78;13,10)}{AVERAGE(49,72;23,86;2,5;11,78;13,10)} = \frac{20,5}{22,0} \times 100 = 93,2\% \quad (2.27)$$

Отже, за технологічними ризиками ТОВ «АТБ-маркет» має недоліки ризик-менеджменту, оскільки відбулося зменшення придатності основних засобів та перевищення коефіцієнтом зносу критичного значення, високим були показники варіації оновлення основних засобів з мінімальним рівнем у 2022 році та високою інвестиційною активністю у 2020-2021 роках.

Ризик-менеджмент за технологічними ризиками також полягає у нерівномірному розподілі коштів між основними засобами та максимальними інвестиціями на придбання будівель (рис. 2.4) та максимальний рівень зносу будівель та машин.

Фінансовий ризик товариства формується на основі показників абсолютної ліквідності, фінансової незалежності, маневреності власного капіталу, оборотності активів та їх рентабельності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (K_{AL}) визначає наявність грошових коштів та ефективність управління ними прямо, а опосередковано – ефективність дотримання платіжної дисципліни підприємства.

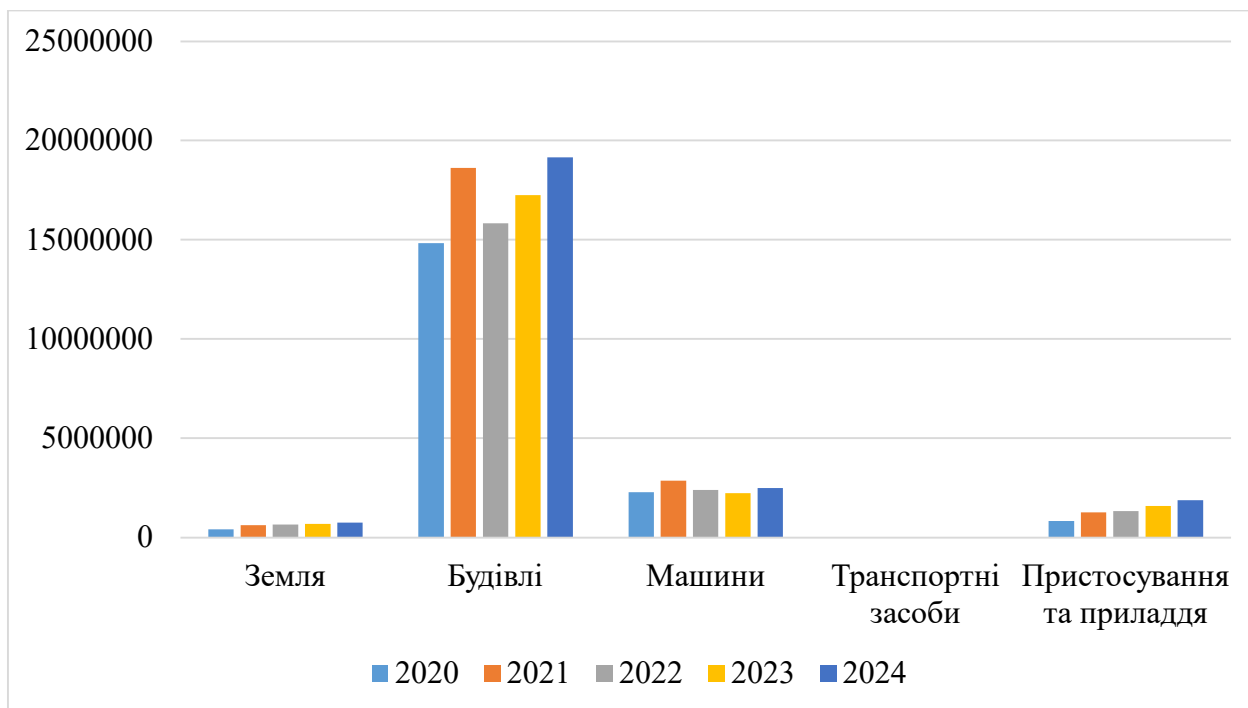


Рис. 2.4. Вартість основних засобів ТОВ «АТБ-маркет» у 2020-2024 роках, тис. грн

Джерело: побудовано за даними ТОВ «АТБ-маркет»

За розрахунковими даними (формули 2.28-2.32) визначено, що у 2020-2024 роках ризик ліквідності був відсутній, оскільки товариство мало достатньо грошових коштів (2020 рік – 3 506 млн грн, 2021 рік – 6 407 млн грн, 2022 рік – 8 424 млн грн, 2023 рік – 13 516 млн грн, 2024 рік – 14 888 млн грн), щоб покрити поточні зобов'язання перед різними кредиторами.

$$K_{\text{АЛ}}2020 = \frac{3506283}{23783762} = 0,15 \quad (2.28)$$

$$K_{\text{АЛ}}2021 = \frac{6407400}{27989397} = 0,23 \quad (2.29)$$

$$K_{\text{АЛ}}2022 = \frac{8423611}{34285683} = 0,31 \quad (2.30)$$

$$K_{\text{АЛ}}2023 = \frac{13515622}{18601181} = 0,39 \quad (2.31)$$

$$K_{\text{АЛ}}2024 = \frac{14884161}{40152082} = 0,37 \quad (2.32)$$

За показниками варіації коефіцієнта абсолютної ліквідності (формула 2.33) можна стверджувати про присутність ризиків у діяльності та недостатність ефективності ризик-менеджменту ТОВ «АТБ-маркет» та відсутність сталості політики управління грошима та поточною заборгованість.

$$V = \frac{STDEV.S(0,15;0,23;0,31;0,39;0,37)}{AVERAGE(0,15;0,23;0,31;0,39;0,37)} = \frac{0,10}{0,29} \times 100 = 35,2\% \quad (2.33)$$

Коефіцієнт фінансової незалежності ($K_{\text{ФН}}$) визначає достатність власного капіталу для фінансування потреб діяльності та мінімального ризику порушень безперервності діяльності. За нормативними значеннями коефіцієнт фінансової незалежності повинен становити більше 0,5, проте розрахункові значення (формули 2.34-2.38) не відповідають нормативним значенням. Рівень фінансового ризику за даним показником є високим, а ризик-менеджмент ТОВ «АТБ-маркет» за фінансовими ризиками є недостатнім. У 2021 році значення коефіцієнта збільшено у 2 рази та за вказаної динаміки можна було б досягти нормативних значень, проте у 2023 році відбулося зменшення рівня фінансової незалежності до 0,10, тобто власного капіталу критично не достатньо та управлінські заходи з фінансового ризик-менеджменту або відсутні (статутний капітал не збільшено), або недостатньо ефективні.

$$K_{\text{ФН}}2020 = \frac{1891989}{3565215} = 0,05 \quad (2.34)$$

$$K_{\text{ФН}}2021 = \frac{4520877}{42395449} = 0,11 \quad (2.35)$$

$$K_{\text{ФН}}2022 = \frac{4980251}{41080714} = 0,12 \quad (2.36)$$

$$K_{\Phi H} 2023 = \frac{4529851}{47487936} = 0,10 \quad (2.37)$$

$$K_{\Phi H} 2024 = \frac{5269225}{54530397} = 0,10 \quad (2.38)$$

За показниками варіації коефіцієнта фінансової незалежності (формула 2.39) можна стверджувати про відсутність прямого ризику, проте максимальну наближеність до нього.

$$V = \frac{STDEV.S(0,05;0,11;0,12;0,10;0,10)}{AVERAGE(0,05;0,11;0,12;0,10;0,10)} = \frac{0,03}{0,09} \times 100 = 31,16\% \quad (2.39)$$

Порушення фінансової незалежності можуть бути частково компенсовані довгостроковими зобов'язаннями. Для перевірки фінансової стійкості розрахуємо показник фінансової стійкості, що має становити 0,7-0,9. Проведені розрахунки дають такі результати коефіцієнта фінансової стабільності: 2020 рік – 0,33, 2021-2022 роки – 0,34, 2023 рік – 0,28, 2024 рік – 0,26. Таким чином, проблематика фінансування вказує на присутність фінансового ризику та не достатню ефективність управлінських рішень з формування фінансових ресурсів.

Наступним критерієм оцінки фінансового ризику є коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу (ВОК), що вказує на та його достатність для фінансування оборотних активів. За показниками ВОК можна визначити його відсутність через переважання вартості необоротних активів над власним капітал. За такими показниками варто визначити неефективні управлінські рішення з формування власного капіталу та придбання необоротних активів. За розрахунковими показниками (формули 2.40-2.44) можна визначити критичний стан дефіциту власних коштів у 2020 році та значне зменшення дефіциту до 2022 року, проте за відсутності ризик-менеджменту у 2023-2024 роках стан маневреності ВОК товариства лише погіршився.

$$K_{\text{манВОК}}^{2020} = \frac{1891989 - 21063445}{21063445} = -10,1 \quad (2.40)$$

$$K_{\text{манВОК}}^{2021} = \frac{4520877 - 26446223}{4520877} = -4,8 \quad (2.41)$$

$$K_{\text{манВОК}}^{2022} = \frac{4980251 - 23101572}{4980251} = -3,6 \quad (2.42)$$

$$K_{\text{манВОК}}^{2023} = \frac{4529851 - 24635585}{4529851} = -4,4 \quad (2.43)$$

$$K_{\text{манВОК}}^{2024} = \frac{5269225 - 27807059}{5269225} = -4,3 \quad (2.44)$$

До недоліків ризик-менеджменту ТОВ «АТБ-маркет» за фінансовим напрямом слід віднести ситуацію з високим рівнем варіації коефіцієнта $K_{\text{манВОК}}$ за формулою 2.45 та відсутність фінансової стратегії, яка буде базуватися на достатності власного фінансування.

$$V = \frac{STDEV.S(-10,1; -4,8; -3,6; -4,4; -4,3)}{AVERAGE(-10,1; -4,8; -3,6; -4,4; -4,3)} = \frac{2,96}{-5,76} \times 100 = -51,26\% \quad (2.45)$$

Для оцінки ризик-менеджменту торгового підприємства важливо визначати показник оборотності оборотних активів ($K_{\text{обOA}}$), а саме товарів, що підлягають реалізації у мережі магазинів. Для торгівельного підприємства важливою умовою діяльності є швидкість обороту товарів. За розрахунковими показниками (формули 2.46-2.51) оборотні активи ТОВ «АТБ-маркет» мали високу оборотність, мінімальна оборотність дорівнювала 8 оборотів у 2020 році та 2024 році, у 2022-2023 роках оборотність становила 9 оборотів та максимальна оборотність дорівнювала 10 оборотів. За показниками динаміки можна визначити скорочення оборотності з 2021 року та відсутність управлінських рішень для призупинення скорочення оборотності. Рівень варіації оборотності оборотних активів був мінімальним, що корелює з рівнем ризиків товарситва.

$$K_{\text{обOA}}2020 = \frac{123864393}{(15437160+14588)/2} = 8 \text{ об.} \quad (2.46)$$

$$K_{\text{обOA}}2021 = \frac{148745255}{(14588706+15949226)/2} = 10 \text{ об.} \quad (2.47)$$

$$K_{\text{обOA}}2022 = \frac{148332869}{(15949226+1797914)/2} = 9 \text{ об.} \quad (2.48)$$

$$K_{\text{обOA}}2023 = \frac{181089665}{(17979142+22832801)/2} = 9 \text{ об.} \quad (2.49)$$

$$K_{\text{обOA}}2024 = \frac{208905300}{(22832801+267)/2} = 8 \text{ об.} \quad (2.50)$$

$$V = \frac{STDEV.S(8;10;9;9;8)}{AVERAGE(8;10;9;9;8)} = \frac{0,62}{8,90} \times 100 = 6,97\% \quad (2.51)$$

Фінансовий ризик також оцінюється через показники рентабельності активів (*ROA*), що визначається на основі показника чистого фінансового результату. По-перше визначимо особливості формування чистого фінансового результату (рис. 2.5) та рівень варіації. Валовий прибуток як проміжний фінансовий результат збільшився у 2021 році на 7,2 млрд грн та 2022 рік вдалося утримати загальний рівень валового прибутку. З 2023 року відбулося відновлення нарощення валового прибутку через адаптацію до умов воєнного стану, ефективну систему ціноутворення та формування цінових надбавок за реалізацію продукції. Середній рівень цінової надбавки становив: 2020 рік –33,5%, 2021 рік – 34,6%, 2022 рік – 34,0%, 2023 рік – 35,9%, 2024 рік – 36,9%, що вказує на націнку понад третину собівартості та підвищення рівня цінової надбавки у досліджуваному періоді.

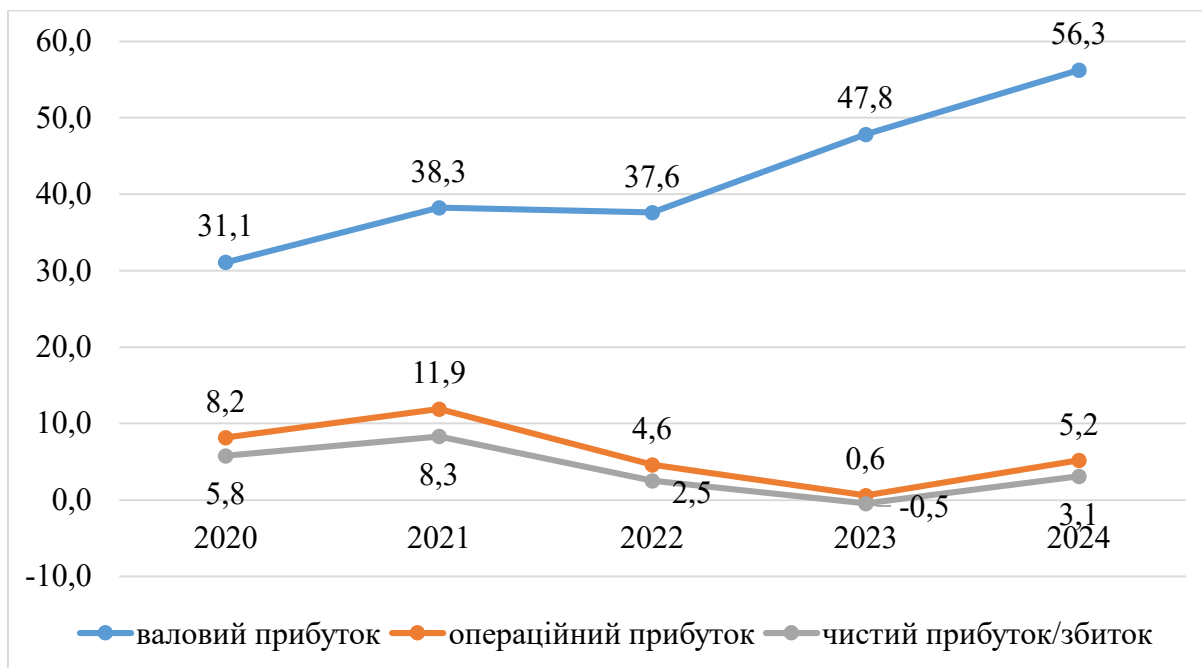


Рис. 2.5. Формування чистого фінансового результату ТОВ «АТБ-маркет» у 2020-2024 роках, млрд. грн

Джерело: побудовано за даними ТОВ «АТБ-маркет»

Рівень варіації валового прибутку ТОВ «АТБ-маркет» мав незначний рівень варіації (формула 2.52), тобто товариство мало єдині підходи до формування торгівельної цінової націнки та обсягів реалізації:

$$V = \frac{STDEV.S(31,1;38,3;37,6;47,8;56,3)}{AVERAGE(31,1;38,3;37,6;47,8;56,3)} = \frac{6,9}{38,7} \times 100 = 17,81\% \quad (2.52)$$

Операційний прибуток ТОВ «АТБ-маркет», що формується на основі валового прибутку, інших операційних доходів та витрат формувався з іншою динамікою та високим рівнем варіації (формула 2.53). Саме за показником операційного прибутку можна визначити погіршення результатів діяльності та зменшення у 2021-2023 роках (за вказаний період операційний прибуток зменшився у 40 разів: з 11,9 млрд грн до 0,6 млрд грн), що вказує на недостатню ефективність менеджменту підприємства та збільшення операційного прибутку у 9 разів.

$$V = \frac{STDEV.S(8,2;11,9;4,6;0,6;5,2)}{AVERAGE(8,2;11,9;4,6;0,6;5,2)} = \frac{4,8}{6,3} \times 100 = 76,45\% \quad (2.53)$$

Ризик-менеджмент ТОВ «АТБ-маркет» не реалізував весь потенціал у формуванні чистого фінансового результату, який зменшився з прибутку у розмірі 8,3 млрд грн у 2021 році до збитку у розмірі 0,5 млрд грн у 2023 році. Таким чином, у 2023 році товариство отримало збиток та підтвердило свою збиткову діяльність та загальну неефективність поточного управління в умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності, невизначеності і ризиків, відсутності результативної ризикової стратегії та тактики. Чистий фінансовий результат характеризується високим рівнем варіації (формула 2.54) та суттєвий вплив мали фінансові витрати та інші неопераційні витрати, що і призвели до збитків у 2023 році.

$$V = \frac{STDEV.S(5,8;8,3;2,5;-0,5;3,1)}{AVERAGE(5,8;8,3;2,5;-0,5;3,1)} = \frac{3,8}{4,0} \times 100 = 94,53\% \quad (2.54)$$

Рентабельність активів (ROA) на основі показників чистого фінансового результату та вартості активів наведено у формулах 2.55-2.59. Рентабельність активів ТОВ «АТБ-маркет» була забезпечена у всіх роках, окрім 2023 року. У 2020-2021 роках рівень ROA був максимальним та становив близько 20%, тобто за рахунок чистого прибутку товариство забезпечувало збільшення активів на 20%, майже на 1/5 частину. Вважаємо, що рентабельність активів на рівні 20% є достатньою для розвитку товариства та збільшення його потужностей. У 2022 році під дією воєнного стану, ROA зменшилося на 15,3 в.п., тобто зменшення становило понад 3 рази та вимагало управлінських рішень. У 2023 році стан рентабельності погіршився на 7,1 в.п. до збитковості на рівні 1,0%. За результатами 2024 року ROA збільшилося до 6,1%, тобто до рівня 2022 року.

$$ROA_{2020} = \frac{5768666}{(23864416+35652151)/2} \times 100 = 19,4\% \quad (2.55)$$

$$ROA_{2021} = \frac{8328888}{(35652151+42395449)/2} \times 100 = 21,3\% \quad (2.56)$$

$$ROA_{2022} = \frac{2527690}{(42395449+41080714)/2} \times 100 = 6,1\% \quad (2.57)$$

$$ROA_{2023} = \frac{-450399}{(41080714+47487936)/2} \times 100 = -1,0\% \quad (2.58)$$

$$ROA_{2024} = \frac{3099374}{(47487936+54530397)/2} \times 100 = 6,1\% \quad (2.59)$$

Показник варіації *ROA*, визначений у формулі 2.60 вказує на відсутність стратегії формування і управління прибутком та високий рівень ризику діяльності ТОВ «АТБ-маркет».

$$V = \frac{STDEV.S(19,4;21,3;6,1;-1,0;6,1)}{AVERAGE(19,4;21,3;6,1;-1,0;6,1)} = \frac{10,7}{11,4} \times 100 = 93,77\% \quad (2.60)$$

Отже, діяльність ТОВ «АТБ-маркет» характеризується високим рівнем фінансових та виробничих ризиків через відсутність єдиної політики формування капіталу, ефективності діяльності та дотримання платіжної дисципліни.

2.3. Оцінка впливу зовнішніх ризиків на діяльність ТОВ «АТБ-маркет»

Основними факторними ознаками взято ВВП України, для показників доходів є інфляція та валютний курс, середній рівень доходів домогосподарств та чисельність домогосподарств (населення), проте в умовах воєнного стану показники чисельності населення не оприлюднюються. Іншим вагомим фактором впливу на стан товариства є воєнний стан, проте його ефекти визначити складно через відсутність офіційних статистичних даних. Лише протягом 2022 року товариство

втратило два великих розподільчі центри, понад 200 магазинів були закритими, особливі прояви кризи і ризиків були притаманні за кадровими показниками: у 2022 році понад 6500 осіб збільшилися через виїзд за кордон та понад 2000 осіб доєдналися до лав ЗСУ.

Для оцінки ризиків застосовано підходи з визначення ступеня варіації показників та ступеня чутливості до різних зовнішніх факторів, при тому вважаємо ефективним ризик-менеджмент у разі низького рівня кореляції між внутрішніми та зовнішніми економічними та іншими показниками. За даними офіційної статистики не можливо провести оцінку рівня кореляції між змінами території, яка перебуває під контролем України та іншими показниками воєнного стану, тому обмежимося оцінкою з макроекономічними показниками.

За звітом ТОВ «АТБ-маркет» за 2024 рік на діяльність товариства впливає стан української економіки: «українська економіка має риси, притаманні ринкам, що розвиваються, і на її розвиток значною мірою впливають фіскальна та грошово-кредитна політика, прийнята урядом, а також розвиток правового, регуляторного та політичного середовища, яке швидко змінюється» [53]. За положенням менеджерів товариства значний вплив має фіскальна політика та грошово-кредитна політика. За напрямом фіскальної політики розуміємо зміни у податковому навантаженні та проведемо оцінку податкового ризику товариства через показники податкового навантаження на доходи за підходом вчених Концевої В. В., Антоненко Н. В., Карлової І. О. [23] (формула 2.61) та оцінку ефективної ставки податку на прибуток за підходом Шірінян Л. В., Бойко С. В., Толстенко О. Ю [45] (формула 2.68),

Податкове навантаження за доходами (t_{rev}):

$$t_{rev} = \frac{\text{податки та збори} \\ \text{сплачені} \\ \text{доходи} \\ \text{підприємства}}{\quad} \quad (2.61)$$

Розрахунок податкового навантаження, що визначається на законодавчому рівні та формує ризик діяльності ТОВ «АТБ-маркет» наведено у формулах:

$$t_{rev2020} = \frac{10364972}{123864393+836833+135000+106} \times 100 = 8,3\% \quad (2.62)$$

$$t_{rev2021} = \frac{12631034}{148745255+1330685+216069+1} \times 100 = 8,4\% \quad (2.63)$$

$$t_{rev2022} = \frac{13753491}{148332869+1196654+409851+} \times 100 = 9,2\% \quad (2.64)$$

$$t_{rev2023} = \frac{17534852}{181089665+1125906+9} \times 100 = 9,6\% \quad (2.65)$$

$$t_{rev2024} = \frac{19096346}{208905300+1349664+905862} \times 100 = 9,0\% \quad (2.66)$$

За проведеними розрахунками побудовано рис. 2.6 та визначено присутність податкового ризику у діяльності товариства та відсутність ефективного ризик-менеджеру через підвищення з 2020 року податкового навантаження з 8,3% до 9,6% у 2023 році. На підвищення податкового навантаження вплинула по-перше, державна податкова політика та кількарразове підвищення акцизного податку на тютюнові (Закони України № 3553-IX від 16.01.2024 та № 4115-IX від 04.12.2024) та алкогольні напої (Закони України № 3553-IX від 16.01.2024 та № 3878-IX від 18.07.2024), пальне, підвищення ставок земельного податку, рентної плати, мита та підвищення військового збору (Закон України від 10.10.2024 № 4015-IX) з зарплати працівників, що адмініструється ТОВ «АТБ-маркет». У 2024 році загальне податкове навантаження зменшилося на 0,6 в.п.

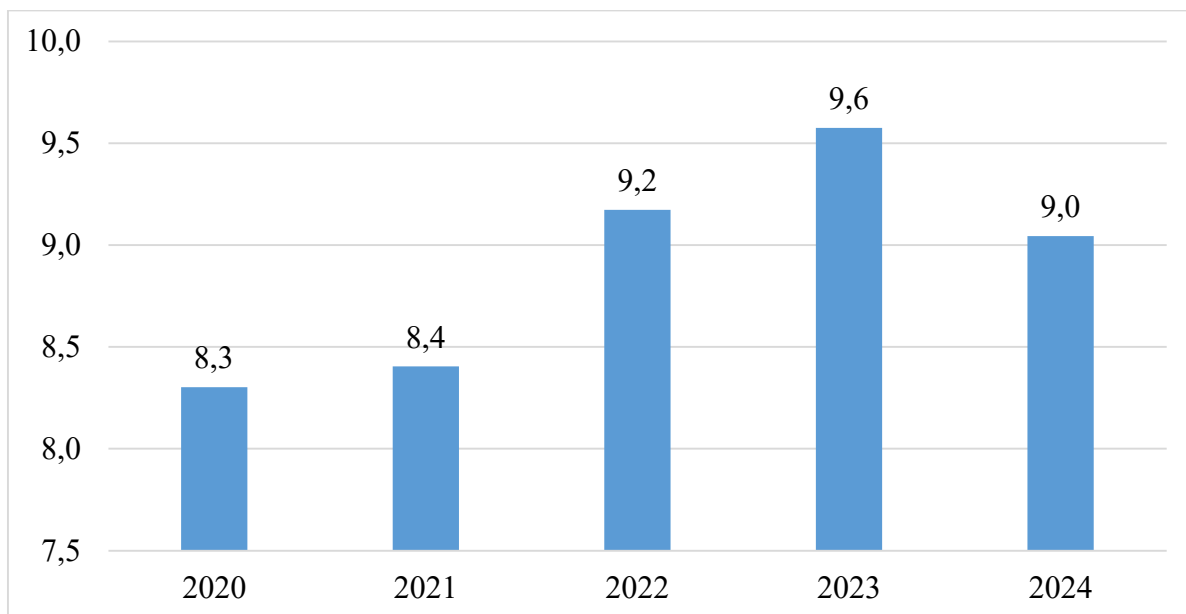


Рис. 2.6. Податкове навантаження ТОВ «АТБ-маркет» за доходами, %
Джерело: побудовано за проведеними розрахунками

Таким чином, до 2022 року податкове навантаження було стабільним та становило 8,3-8,4%, проте воєнний стан призвів до посилення податкового тиску на роздрібну торгівлю та ТОВ «АТБ-маркет» безпосередньо.

Іншими показниками оцінки ризиків підприємства є коефіцієнт варіації. Визначення коефіцієнта варіації податкового навантаження за доходами за формулою 2.67:

$$V = \frac{STDEV.S(8,3;8,4;9,2;9,6;9,0)}{AVERAGE(8,3;8,4;9,2;9,6;9,0)} = \frac{0,5}{8,9} \times 100 = 6,03\% \quad (2.67)$$

Ефективна ставка податку на прибуток (ETR) наступний показник податкового ризику:

$$ETR = 100\% \cdot \frac{\Pi_{\text{пр}}}{\Phi P_{\text{оп}}} \quad (2.68)$$

де $\Pi_{\text{пр}}$ – податок на прибуток нарахований,

$\Phi P_{\text{оп}}$ – фінансовий результат до оподаткування,

Розрахунок ефективної ставки податку на прибуток за даними звітності ТОВ «АТБ-маркет» наведено у формулах 2.69-2.73.

$$ETR_{2020} = \frac{1263544}{7032210} \times 100 = 17,97\% \quad (2.69)$$

$$ETR_{2021} = \frac{1827799}{10156687} \times 100 = 18,00\% \quad (2.70)$$

$$ETR_{2022} = \frac{829074}{3356764} \times 100 = 24,7\% \quad (2.71)$$

$$ETR_{2023} = \frac{239620}{-210779} \times 100 + 100 = 113,7\% \quad (2.72)$$

$$ETR_{2024} = \frac{1045302}{4144676} \times 100 = 25,2\% \quad (2.73)$$

За проведеними розрахунками визначено, що у 2020-2021 роках рівень податкового ризику як зовнішнього, так і внутрішнього походження був мінімальним та ефективно ставка податку дорівнювала 18% (рис. 2.7), що відповідає базовій ставці податку на прибуток. У 2022 році під впливом воєнного стану та підвищені умов врахування податкових різниць ефективна ставка збільшилася до 24,7% та перевищала базову ставку, що вказує на підвищення податкового ризику та додаткові кошти, спрямовані на сплату податку на прибуток і зменшення чистого прибутку. У 2023 році відбулася складна з точки зору податкового адміністрування ситуація, коли товариство отримало збиток і нараховані зобов'язання з податку на прибуток. Це стало наслідком податкових різниць та інших відстрочених зобов'язань.

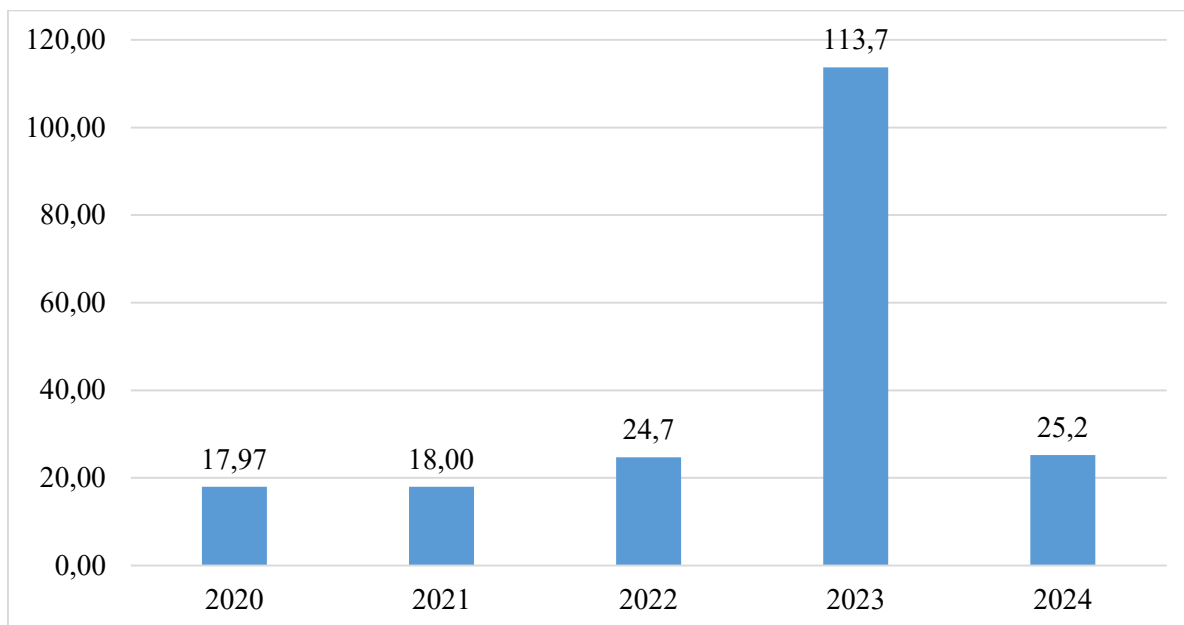


Рис. 2.7. Ефективна ставка податку на прибуток ТОВ «АТБ-маркет», %

Джерело: побудовано за проведеними розрахунками

Тому у 2023 році при збитках до оподаткування у сумі 210 779 тис. грн, ТОВ «АТБ-маркет» мало зобов'язання у розмірі 239 620 тис. грн. За підсумками 2025 року відбулося зменшення ефективної ставки до 25,2%, що перевищує базову ставку та максимально наближена до ставки 2022 року, тобто з початку воєнного стану ефективна ставка податку збільшилася до 25% проти 18%, проте у даній ситуації потрібно враховувати ризик, що формується самим підприємством, а саме активна співпраця (закупівля товарів і послуг) у підприємств, які мають реєстрацію у країнах з спрощеними податковими умовами (офшори) та більшість капіталу товариства також має походження у країн з спрощеними податковими умовами.

Визначення коефіцієнта варіації ефективної ставки з податку на прибуток за формулою 2.74:

$$V = \frac{STDEV.S(18,0;18,0;24,7;-113,7;25,2)}{AVERAGE(18,0;18,0;24,7;-113,7;25,2)} = \frac{60,5}{-5,6} \times 100 = -1088,9\% \quad (2.74)$$

За звітом товариства іншим фактором є грошово-кредитна політика, тобто політика кредитування та доступу до фінансових ресурсів зовнішніх. За даними фінансової звітності, ТОВ «АТБ-маркет» не має кредитів банків, дані рядки у звітності є порожніми.

На діяльність ТОВ «АТБ-маркет» мають вплив ризики воєнного стану, наприклад:

- обмеження діяльності під час комендантської години за умови діяльності більшості магазинів мережі у форматі 24/7,
- обмеження на продаж алкогольних напоїв у 2022 році,
- обмеження енергоресурсів та формування енергодефіциту в економіці,
- порушення ланцюгів постачання та руйнування транспортної інфраструктури України,
- інші обмеження.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

3.1. Іноземний досвід ризик-менеджменту у роздрібній торгівлі

Іноземний досвід ризик-менеджменту у роздрібній торгівлі та його врахування у діяльності ТОВ «АТБ-маркет» позитивний для розвитку і діяльності товариства, а також врахування у діяльності для забезпечення виконання спільних з країнами ЄС стандартів роздрібної торгівлі. Іншим позитивним аспектом дослідження і впровадження іноземного досвіду роздрібній торгівлі для ТОВ «АТБ-маркет» є забезпечення інвестиційної привабливості товариства, якщо воно буде активно впроваджувати кращі іноземні практики. Іноземний досвід ризик-менеджменту з метою розробки рекомендацій впровадження в українську практику досліджено Г.В. Демченко, Н.Е Аванесова [16] та ін.

Зі підходом міжнародної компанії GoAudits, «управління ризиками (ризик-менеджмент, *risk management*) в роздрібній торгівлі – це систематичний процес, який включає виявлення, оцінку та контроль загроз капіталу та прибуткам роздрібного продавця. Ці загрози, або ризики, можуть виникати з широкого кола джерел, включаючи фінансову невизначеність, юридичну відповідальність, операційні помилки, аварії та стихійні лиха» [49].

Основні цільові напрями іноземного досвіду ризик-менеджменту у роздрібній торгівлі: захист доходів та захист активів, дотримання вимог через створення безпечного середовища для працівників, покупців та підтримка довіри клієнтів [49].

Структурований підхід до управління ризиками в роздрібній торгівлі має вирішальне значення з наступних причин:

1. Підвищена безпека. Безпечне середовище підвищує моральний дух персоналу та впевненість покупців. Воно створює стабільну основу для всіх операцій роздрібного магазину.

2. Підвищена операційна ефективність. Процес виявлення ризиків у роздрібній торгівлі часто виявляє операційні вузькі місця та неефективність. Оптимізуючи процеси для зниження ризику роздрібна мережа робить свої операції більш гнучкими, швидшими та економічно ефективними.

3. Покращена відповідність вимогам роздрібної торгівлі. Роздрібні торговці повинні дотримуватися низки правил, від стандартів охорони здоров'я та безпеки (OSHA) до стандартів безпеки даних індустрії платіжних карток (PCI DSS). Формальний процес управління ризиками в роздрібній торгівлі гарантує уникнення штрафів, пені та юридичних проблем.

4. Захист репутації бренду та довіри клієнтів. В епоху соціальних мереж та відкритого інформаційного простору, репутація – це все. Витік даних, серйозний інцидент безпеки або відкликання продукту можуть миттєво підірвати довіру клієнтів. Ефективний ризик-менеджмент – це найкращий захист для захисту іміджу вашого бренду.

5. Безпечна фінансова стабільність. Кожен ризик має потенційний фінансовий вплив. Крадіжка в магазинах призводять до зниження прибутку, перебої в ланцюжку поставок зупиняють продажі, а порушення безпеки призводять до дорогих судових позовів. Зменшуючи ризики, магазин захищає свій дохід, контролює витрати та забезпечує фінансове «здоров'я» свого бізнесу.

Найпоширеніші ризики в роздрібній торгівлі:

1. Крадіжка та шахрайство. Це часто перший ризик, який спадає на думку, і включає крадіжки в магазинах, крадіжки працівників (внутрішні крадіжки), шахрайство з поверненням товарів та шахрайство з постачальниками. Ці, здавалося б, незначні інциденти можуть призвести до значних щорічних збитків, явище, відоме як «скорочення».

2. Пошкодження запасів. Запаси товарів, готової продукції є одним з найцінніших активів. Вони можуть бути пошкоджені через неправильне поводження, погані умови зберігання (наприклад, шкідники, протікання), закінчення терміну придатності або нещасні випадки, що робить їх непридатними для продажу.

3. Небезпеки для безпеки. Ковзання, спотикання та падіння є одними з найпоширеніших нещасних випадків у магазині, що становлять ризик як для персоналу, так і для покупців. Інші небезпеки в роздрібній торгівлі включають падіння предметів, несправне обладнання, пожежну небезпеку та травми від ручного переміщення, що може призвести до позовів про компенсацію працівникам та судових позовів.

4. Збої в ланцюгах поставок. Сучасні ланцюги поставок довгі та складні, що робить їх вразливими. Затримки з боку постачальників, транспортні проблеми, геополітичні події або стихійні лиха можуть призвести до дефіциту товарів, втрати продажів та незадоволення клієнтів. Як повідомляє IBM, середня вартість витоку даних у роздрібній торгівлі зросла на 18% до 3,48 мільйона доларів у 2024 році [49].

5. Витік даних та ризики кібербезпеки. Роздрібні торговці збирають величезні обсяги конфіденційних даних клієнтів, від особистих даних до інформації про кредитні картки. Витік даних може бути катастрофічним, призводячи до величезних штрафів, судових витрат та повної втрати довіри клієнтів. Фішингові атаки, програми-вимагачі та шкідливе програмне забезпечення для POS-терміналів – все це серйозні загрози.

Цільовими показниками ризик-менеджменту у роздрібній торгівлі виступають норма прибутку, репутація бренду та збереження бізнесу.

Найпоширеніші ризики роздрібної торгівлі в іноземній практиці:

1. Недотримання вимог та юридичні ризики. Недотримання місцевих, національних та міжнародних законів є серйозним ризиком. Це включає трудове законодавство, правила охорони здоров'я та безпеки, закони про

захист прав споживачів та закони про конфіденційність даних, такі як GDPR або CCPA.

2. Репутаційний ризик. Негативна реклама, погані відгуки клієнтів, неетична практика закупівель або неправильно оцінена маркетингова кампанія можуть швидко заплямувати ваш бренд. Погані новини швидко поширюються та можуть мати тривалий вплив на лояльність клієнтів.

3. Ризики, специфічні для омніканальності. Робота як онлайн, так і у звичайних магазинах створює унікальні проблеми. Ризики роздрібної торгівлі включають проблеми синхронізації запасів між каналами (продаж товарів онлайн, яких немає в наявності в магазині), складність повернення товарів по каналах та забезпечення послідовного та безпечного клієнтського досвіду всюди.

4. Ризик для персоналу. Співробітники – ваш найбільший актив, але вони також можуть бути джерелом ризику. Це включає все: від високої плинності кадрів та відсутності навчання до внутрішніх порушень правил або простої людської помилки, яка призводить до серйозного операційного збою.

Покроковий план ризик-менеджменту для роздрібних магазинів, а також програмні рішення та безкоштовні ресурси:

Крок 1. Визначення ризиків у роздрібному бізнесі. Визначте потенційні загрози в діяльності. Проведення аудиту кожного відділу, процесу та місця розташування. Щоб зробити це ефективно, вийдіть за рамки простих здогадок. Впровадьте систематичний підхід, який включає:

1. Мозковий штурм з вашою командою з різних відділів (магазин, склад, IT, фінанси).
2. Проведення фізичних перевірок приміщень.
3. Аналіз історичних даних про інциденти, втрати тощо.
4. Вимоги від команди використання цифрових контрольних списків аудиту роздрібної торгівлі для збору даних про ризики. Створюйте шаблони для кожної сфери вашого бізнесу, від щоденних операцій магазину до

перевірок безпеки на складі. Ці контрольні списки сприяють комплексному збору даних з фотографіями, нотатками, коментарями та фіксацією місцезнаходження, щоб забезпечити насичений контекст для кожного потенційного ризику на місцях.

Крок 2. Оцінка та визначення пріоритетів ризиків. Підприємствам слід оцінити потенційний вплив та ймовірність виявлених ризиків та зосередити ресурси компанії на найбільш критичних загрозах. Ось деякі з найбільш корисних інструментів для оцінки ризиків у роздрібній торгівлі: матриця ймовірності та впливу дозволяє роздрібним продавцям швидко виявляти та розставляти пріоритети щодо ризиків, оскільки її можна візуалізувати у табличному форматі; SWOT-аналіз надає всебічний огляд всіх факторів (наприклад, внутрішніх слабких місць та зовнішніх загроз), реєстр ризиків систематично реєструє та відстежує виявлені ризики, що полегшує постійний моніторинг та управління.

Крок 3. Розробка стратегії для зменшення ризиків. Найбільш важливим етапом процесу є усунення ризиків до їхнього загострення. Впровадження превентивних та коригувальних заходів на основі аналізу ризиків мінімізує фінансові втрати, захищає активи та підтримує довіру клієнтів. Ось кілька корисних рішень: технології запобігання втрат, такі як мітки радіочастотної ідентифікації (RFID), допомагають відстежувати запаси та запобігати нестачі; протоколи управління ризиками постачальників зводять до мінімуму збої в ланцюжку постачання; багаторівневі заходи кібербезпеки, такі як шифрування та багатофакторна автентифікація (МФА), захищають клієнтів;

Крок 4: Вжити заходів контролю ризиків для посилення безпеки та забезпечення відповідності нормативним вимогам. Заходи контролю ризиків забезпечують дотримання правил безпеки, протоколів відповідності та тактики запобігання шахрайству. Ці заходи повинні послідовно застосовуватися у всіх місцях та на всіх платформах з використанням наступних підходів:

1. Інструменти, що працюють на основі штучного інтелекту (ІІ), такі як системи моніторингу касових апаратів, запобігають крадіжкам.
2. Камери відеоспостереження та електронні протизламні мітки (EAS) підвищують рівень фізичної безпеки.
3. Система POS видає оповіщення про підозрілі транзакції.
4. Для працівників, які працюють із конфіденційними даними клієнтів, повинні бути введені суворі заходи контролю доступу.
5. Управління запасами та аудит дозволяють усунути розбіжності.

Крок 5: Відстеження та аналіз ризиків у роздрібній торгівлі для забезпечення постійного захисту. Постійно виникають нові ризики, від шахрайських схем до змін у поведінці споживачів. Безперервна оцінка загроз і вразливостей дозволяє підприємствам випереджати загрози, що змінюються. Розгляньте такі передові методи: проведення щомісячних або щоквартальних перевірок ризиків, використання програмного забезпечення для аналізу даних у режимі реального часу, аналіз відгуків клієнтів щодо ризиків, пов'язаних з обслуговуванням (наприклад, неякісна продукція, дивні ціни, погане обслуговування клієнтів).

Крок 6: Повідомлення про події у роздрібній торгівлі та реакція на них. Проблеми, такі як крадіжки, кібератаки та відгуки, повинні вирішуватися ефективно. Підприємствам необхідні чіткі процедури реагування на інциденти, щоб мінімізувати збитки та забезпечити дотримання відповідних нормативних вимог.

Крок 7: Навчання співробітників підвищення поінформованості про ризики роздрібною торгівлі. Недосвідчені співробітники можуть нехтувати загрозою, неправильно реагувати на інциденти і не дотримуватися правил. Постійне навчання гарантує, що персонал роздрібною торгівлі добре підготовлений до запобігання виникаючих ризиків та реагування на них. Ось теми, які слід включити до програми: запобігання втратам та забезпечення безпеки (наприклад, запобігання крадіжкам з боку співробітників, боротьба з організованою злочинністю у роздрібній

торгівлі, запобігання насильству на робочому місці), безпека та управління ризиками (наприклад, ергономіка, процедури дій у надзвичайних ситуаціях тощо), управління фінансовими ризиками (наприклад, контроль запасів, належне поводження з готівкою, запобігання шахрайству), кібербезпека та захист даних (наприклад, конфіденційність даних та відповідність нормативним вимогам, підвищення обізнаності в галузі кібербезпеки), обслуговування клієнтів та вирішення конфліктів, SafetyCulture для ефективного управління ризиками в роздрібній торгівлі.

Отже, іноземний досвід ризик-менеджменту у роздрібній торгівлі та його врахування у діяльності ТОВ «АТБ-маркет» позитивний для розвитку і діяльності товариства, а також врахування у діяльності для забезпечення виконання спільних з країнами ЄС стандартів роздрібної торгівлі. Іншим позитивним аспектом дослідження і впровадження іноземного досвіду роздрібній торгівлі для ТОВ «АТБ-маркет» є забезпечення інвестиційної привабливості товариства, якщо воно буде активно впроваджувати кращі іноземні практики.

3.2. Напрями узгодження ризик-менеджменту зі загальною стратегією ТОВ «АТБ-маркет»

На основі проведеного аналізу ефективності ризик-менеджменту ТОВ «АТБ-маркет» за п'ять останніх звітних років визначено ряд недоліків діяльності, які продукують ризик та ризикове зовнішнє середовище, при цьому вважаємо за необхідне розробляти напрями удосконалення ризик-менеджменту у контексті гармонізації з загальною стратегією товариства: «Максимум якості за мінімальну ціну товару» [51].

За даними офіційного сайту, ТОВ «АТБ-маркет» визначає як необхідність подальший розвиток мережі та управління ринковою позицією товариства:

1) збільшення чисельності магазинів до 5000, що у понад три рази перевищить сучасну мережу. На нашу думку, розширення мережі до 5000 магазинів вимагає побудови кардинально нової системи ризик-менеджменту, оскільки інтенсивний розвиток мережі одночасно вимагає інвестицій на нові приміщення та земельні ділянки, обладнання та устаткування, набір кадрів та їх навчання, посилення програмного забезпечення, додаткові кошти на придбання товарів (оборотний капітал) і їх логістику,

2) забезпечення конкурентоспроможності існуючих магазинів та їх ефективності.

На основі проведеного аналізу ризик-менеджменту ТОВ «АТБ-маркет» складено табл. 3.1 з визначенням ризикових аспектів діяльності та визначення пріоритетних та актуальних напрямів ризик-менеджменту у коротко- та довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.1

**Результати ризик-менеджменту ТОВ «АТБ-маркет»
у 2020-2025 роках**

Показник	Ризик за показником	Ризик за варіацією	Ефективність ризик-менеджменту
1	2	3	4
Чисельність магазинів	відсутній	відсутній	ефективність
Охоплення населених пунктів	відсутній	відсутній	ефективність
Чисельність магазинів на 1 населений пункт	відсутній	відсутній	ефективність
Чисельність працівників, осіб	відсутній	відсутній	ефективність
Чисельність працівників на 1 магазин, осіб	відсутній	відсутній	ефективність
Виручка від реалізації, млн грн	відсутній	відсутній	ефективність
Виручка на 1 магазин, млн грн	відсутній	відсутній	ефективність
Частка на ринку, %	відсутній	відсутній	ефективність
Порядковий номер на ринку роздрібної торгівлі	відсутній	відсутній	ефективність
Фондовіддача	відсутній	відсутній	ефективність

Продовж. табл. 3.1

1	2	3	4
Коефіцієнт зносу основних засобів	присутній	відсутній	порушена ефективність
Коефіцієнт оновлення основних засобів	присутній	присутній	порушена ефективність
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	відсутній	присутній	порушена ефективність
Коефіцієнт фінансової незалежності	присутній	відсутній	порушена ефективність
Коефіцієнт фінансової стабільності	присутній	відсутній	порушена ефективність
Коефіцієнт маневреності ВОК	присутній	присутній	порушена ефективність
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	відсутній	відсутній	ефективність
Валовий прибуток	відсутній	відсутній	ефективність
Операційний прибуток	присутній	присутній	порушена ефективність
Чистий прибуток/збиток	присутній	присутній	порушена ефективність
Рентабельність активів	присутній	присутній	порушена ефективність
Податкове навантаження на доходи	відсутній	відсутній	ефективність
Ефективна ставка податку на прибуток	присутній	присутній	порушена ефективність

Джерело: складено автором

Таким чином, визначено основні ризики через погіршення показників або невідповідність їх нормативним значенням:

– коефіцієнт зносу основних засобів, що вказує на погіршення стану основних засобів та необхідність оновлення окремих основних засобів, від нас рекомендаціями має бути оновлення основних засобів згідно вимог енергоефективності та забезпечення енергонезалежності магазинів. З 2022 року актуальною для України стала проблема забезпечення енергонезалежності магазинів через відключення електроенергії та дефіцит електроенергії, тому важливими для ТОВ «АТБ-маркет» є інвестиції у енергетичне обладнання з можливістю забезпечувати безперебійну торгівлю протягом 10-15 годин,

– коефіцієнт оновлення основних засобів вимагає перегляду та розробки сталої інвестиційної стратегії, яка буде реалізовуватися у довгостроковому періоді для забезпечення належного стану приміщень магазинів, оновлення обладнання та забезпечення енергонезалежності. Інвестиційна стратегія має бути гармонізована з основною стратегією під девізом «Максимум якості за мінімальну ціну товару». Оновлення основних засобів повинно відбуватися за умов реалій воєнного стану та створення безпечних умов діяльності працівників та відвідувачів, їх перебування у приміщеннях під час повітряних тривог, можливості надання послуг для населення щодо формування пунктів незламності та надання послуг із зарядження гаджетів, теплового пиття тощо,

– коефіцієнт фінансової незалежності вказує на недостатність власного капіталу та відсутність ефективних рішень щодо компенсацій дефіциту власного капіталу. На наступні періоди рекомендовано розробити систему ефективних управлінських рішень, впровадження ризик-менеджменту з цільовими показниками власного капіталу. Недостатність власного капіталу слід вважати одним з головних проявів недостатньої ефективності ризик-менеджменту та пріоритетність формування власного капіталу за рахунок узгоджених рішень з власниками слід вважати необхідним управлінським рішенням. Підвищення власного капіталу слід вважати найбільш проблематичним явищем на основі ефективних рішень ризик-менеджменту,

– коефіцієнт фінансової стабільності має значення, що відрізняється від нормативного, вказує на недостатність власного капіталу та довгострокового капіталу, у складі власного капіталу рекомендовано сформувати резервний капітал з метою спрямування його на поточні рахунки для покриття непередбачених та непрогнозованих витрат, у т.ч. витрат воєнного стану (руйнування, пошкодження тощо),

– коефіцієнт маневреності ВОК також визначає проблематику формування власного капіталу, оскільки його розмір був недостатнім для

фінансування основних засобів, програмного забезпечення, інвестицій. Тому першим об'єктом ризик-менеджменту ТОВ «АТБ-маркет» має стати власний капіталу за умови його достатності для фінансування необоротних активів, частково оборотних активів у розмірі не менше як 50% всього капіталу товариства,

- операційний прибуток формується з різним рівнем варіації через високі рівні варіації інших операційних доходів та витрат, які не завжди корелюються з рівнем динаміки виручки, особливо важливо для зменшення ризиків діяльності ТОВ «АТБ-маркет» відкоригувати пропорції між адміністративними витратами та витратами на збут,

- чистий прибуток/збиток формується з різним рівнем варіації через високі рівні варіації, інших операційних доходів та витрат, фінансових доходів і витрат, які не завжди корелюються з рівнем динаміки виручки. Важливим є аналіз виручки та фінансових витрат, інших неопераційних показників доходів та витрат,

- рентабельність активів та визначення цільових показників прибутковості активів, що буде важливим індикатором ризик-менеджменту та ефективності діяльності,

- ефективна ставка податку на прибуток на основі особливостей діяльності, уникання ризикових операцій, що призводять до збільшення податкових зобов'язань.

Інші напрями формування ризиків полягають у високій мірі варіації, перевищенням коефіцієнтом варіації нормативного значення та відсутності єдиних стратегічних підходів до формування менеджменту за окремими напрямами:

- коефіцієнт оновлення основних засобів та розробка інвестиційної стратегії у довгостроковому періоді, що буде реалізовуватися за напрямами оновлення обладнання, забезпечення енергоефективності, оновлення програмного забезпечення, формування запасів коштів на нові інвестиційні

проекти та розбудову діяльності у західних регіонах України. Дані рекомендації дадуть можливість зменшити технологічний ризик,

- коефіцієнт абсолютної ліквідності та розробка платіжних календарів та бюджетів, в яких першочерговим завданням буде мінімізація платіжного ризику та утримання безпечного залишку грошових коштів,

- операційний прибуток та розробка фінансових планів, особливо за адміністративними витратами, витратами на збут, іншими витратами з метою встановлення цільових показників витрат, недопущення додаткових витрат,

- чистий прибуток/збиток та розробка фінансових планів, особливо за фінансовими витратами, іншими витратами з метою встановлення цільових показників витрат, недопущення додаткових витрат,

- ефективна ставка податку на прибуток з високим рівнем адміністрування податкових зобов'язань з податку на прибуток, уникання ризикових операцій (операції з офшорними компаніями, підприємствами зі спрощеною системою оподаткування, не платниками ПДВ), що призводять до збільшення податкових зобов'язань.

На основі стратегічних намірів ТОВ «АТБ-маркет», що офіційно оприлюднені та пов'язані зі збільшенням мережі до 5000 магазинів та авторськими рекомендаціями нами сформовано рекомендовану систему ризик-менеджменту (рис. 3.1.):

- придбання основних засобів для нових магазинів та для діючих магазинів у частині оновлення обладнання та закупівлі нового обладнання з високими стандартами енергоефективності, забезпечення енергонезалежності в умовах відключення світла,

- оновлення програмного забезпечення торгівельної та збутової діяльності, відмова від програмного забезпечення з роброзниками країни-агресора,



Рис. 3.1. Напрями ризик-менеджменту ТОВ «АТБ-маркет»

Джерело: авторська рекомендація

- формування достатнього власного капіталу та резервного капіталу для забезпечення фінансової незалежності, покриття всіх фінансових капітальних потреб для оновлення матеріального забезпечення існуючих магазинів та відкриття нових магазинів,
- оптимізація фінансових витрат на основі оптимального залучення кредитних ресурсів, емісії корпоративних облігацій,
- оптимізація адміністративних та збутових витрат на основі збільшення масштабів діяльності, при цьому необхідно закласти додаткові

витрати на забезпечення енергонезалежності, наприклад, придбання пального для генераторів,

- ефективний кадровий ризик-менеджмент та забезпечення безпечних умов для працівників, укриття під час діяльності, формування кадрового резерву у регіонах,
- оптимізація оподаткування, зменшення податкового ризику.

Отже, на основі проведеного аналізу ефективності ризик-менеджменту ТОВ «АТБ-маркет» за п'ять останніх звітних років визначено ряд недоліків діяльності, які продукують ризик та ризикове зовнішнє середовище, при цьому вважаємо за необхідне розробляти напрями удосконалення ризик-менеджменту у контексті гармонізації з загальною стратегією товариства: «Максимум якості за мінімальну ціну товару» та інвестиційною стратегією зі збільшення чисельності магазинів до 5000, що у понад три рази перевищить сучасну мережу.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та планування діяльності ТОВ «АТБ-маркет»

Оцінка ефективності запропонованих заходів ризик-менеджменту ТОВ «АТБ-маркет» проведемо відповідно до рис. 3.1 та базується така оцінка на основі припущення 1 про збереження масштабів діяльності та припущення 2 про розширення масштабів діяльності до 5000 магазинів. Для планування основних показників визначимо коефіцієнт збільшення масштабів діяльності:

$$K = \frac{K_{\text{план}}}{K_{\text{факт}}} \quad (3.1)$$

де K – коефіцієнт збільшення масштабів діяльності,

$K_{\text{план}}$ – планова кількість магазинів мережі,

$K_{\text{факт}}$ – фактична кількість магазинів мережі.

Коефіцієнт збільшення масштабів діяльності на 2026 рік становить 3,8 (формула 3.2) та формується пропорційна потреба у збільшенні не лише магазинів, а витрат на приміщення, персонал, запаси та товари для торгівлі, зміни у організаційній структурі та інші зміни менеджменту:

$$K = \frac{5000}{1315} = 3,8 \quad (3.2)$$

За коефіцієнтом збільшення масштабів діяльності можна визначити потребу у працівниках на рівні 175 244 осіб (за розрахунковими даними формули 3.3) та залучення додатково 129 140 осіб (за розрахунковими даними формули 3.4).

$$П = 46084 \times 3,8 = 175\,244 \text{ осіб} \quad (3.3)$$

$$\Delta П = 175\,244 - 46084 = 129\,140 \text{ осіб} \quad (3.4)$$

Для процедур кадрового ризик-менеджменту рекомендовано оптимізувати адміністративний персонал, у т.ч. персонал контрольний та з реалізації ризик-менеджменту за рахунок оптимізації управлінських процесів та впровадження цифрових інструментів, програмного забезпечення контролю за діяльністю, запасами та торгівлею, оптимізації замовлень та пропозиції товарів тощо. Збільшення чисельності працівників має відповідне збільшення витрат на оплату праці та сплату єдиного соціального внеску, проте такі витрати та виплати не потребують додаткового фінансування та буде компенсуватися за рахунок чистого прибутку. До потреби фінансування з боку ТОВ «АТБ-маркет» є витрати на навчання персоналу, оплату стажування працівників, придбання фірмового обігу та інші поточні витрати,

– придбання основних засобів для нових магазинів та для діючих магазинів у частині оновлення обладнання та закупівлі нового обладнання з

високими стандартами енергоефективності, забезпечення енергонезалежності в умовах відключення світла. Станом на кінець 2024 року вартість основних засобів на 1 магазин ТОВ «АТБ-маркет» становила 19,2 млн грн за ступеня зносу 51,79%, тому оптимальним слід вважати ступінь зносу 40%, ступінь придатності 60%.

Цільове значення вартості основних засобів на 1 магазин визначено на основі показників 2024 року:

$$OЗ = \frac{19,2 \times 60\%}{51,79\%} = 22,2 \text{ млн грн} \quad (3.5)$$

Проведемо розрахунок необхідного розміру фінансування у разі реалізації стратегії розвитку мережі до 5000 магазинів та збереження існуючої мережі:

$$OЗ_{5000} = 22,2 * 5000 = 112500 \text{ млн грн} \quad (3.6)$$

$$OЗ_{1315} = 22,2 * 1315 = 29587,5 \text{ млн грн} \quad (3.7)$$

За формулами 3.6 та 3.7 визначено необхідність додаткового фінансування у розмірі 11250 млн грн або 29 587 млн грн для фінансування основних засобів. В основі ризик-менеджменту має бути покладений пошук даних джерел фінансування, оскільки власних коштів товариство мало на рахунку 14884 млн грн. Оскільки під час інвестування у придбання, облаштування нових магазинів високим залишається ризик руйнування, пошкодження приміщень, обладнання. Для забезпечення ризик-менеджменту рекомендовано використовувати страхування для зменшення потенційних ризиків та мінімізації можливих втрат,

– оновлення програмного забезпечення торгівельної та збутової діяльності, відмова від програмного забезпечення з розробниками країни-агресора, у т.ч. з модулем «Ризик-менеджмент» для можливостей

моніторингу на постійній основі основних показників рівня ризику діяльності та інформування всіх зацікавлених осіб. Збільшення масштабів діяльності вимагає посилення програмного забезпечення та його оновлення, оскільки ступінь зносу нематеріальних активів ТОВ «АТБ-маркет» на кінець року перевищувала нормативні значення. Мінімальним розміром вартості нематеріальних активів за формулою 3.8 повинен бути 218 млн грн та за розширення діяльності і збільшення масштабів діяльності до 830 млн грн.

$$HA_{1315} = \frac{151 \times 60\%}{62,5\%} = 218,3 \text{ млн грн} \quad (3.8)$$

$$HA_{5000} = 218,3 \times K = 218,3 \times 3,8 = 830 \text{ млн грн} \quad (3.9)$$

– формування достатності запасів (товарів) для достатнього асортименту товарів для торгівлі, забезпечення достатності товарів відповідно до попиту споживачів. У разі збереження масштабів діяльності суттєвої фінансової потреби у фінансуванні не формується та залишається на рівні 2024 року (за формулою 3.10), за розширення масштабів діяльності потреба у фінансуванні запасів збільшується до 40 576 млн грн (за формулою 3.11):

$$\text{Запаси}_{1315} = 10672 \text{ млн грн} \quad (3.10)$$

$$\text{Запаси}_{5000} = 10672 \times K = 10672 \times 3,8 = 40576 \text{ млн грн} \quad (3.11)$$

Інші показники активів не повинні суттєво змінюватися відповідно до динаміки активів та основні зміни повинні враховувати фінансування запасів, основних засобів, програмного забезпечення тощо.

Для визначення фінансової потреби та планування ефективного ризик-менеджменту ТОВ «АТБ-маркет» складемо фінансовий план (план потреби у фінансуванні) за різних масштабів діяльності: У табл. 3.2

визначено загальну потребу у фінансуванні за умови збереження масштабів діяльності – 56 940 млн грн, що на 4,42% або 2 410 млн грн більше фінансування 2024 року. План за розширення масштабів діяльності та збільшення магазинів до 5000 од. передбачає фінансування активів у розмірі, що у 3,1 рази або 170 344 млн грн більше фінансування 2024 року

Таблиця 3.2

Результати ризик-менеджменту ТОВ «АТБ-маркет»
у 2020-2025 роках

	2024	План за збереження масштабів діяльності	План за розширення масштабів діяльності
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	151	218	830
Незавершені капітальні інвестиції	1934		
Основні засоби	25308	29588	112500
Інвестиційна нерухомість	195	195	195
Відстрочені податкові активи	216	216	216
Усього за розділом I	27807	30217	113740
II. Оборотні активи			
Запаси	10672	10672	40552
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2	2	2
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	451	451	451
З бюджетом	116	116	116
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	585	585	585
Інша поточна дебіторська заборгованість	4	4	4
Гроші та їх еквіваленти	14884	14884	14884
Усього за розділом II	26714	26714	56595
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	9	9	9
Баланс (Усього активів)	54530	56940	170344

Джерело: акторська розробка

– формування достатнього власного капіталу та резервного капіталу для забезпечення фінансової незалежності, покриття всіх фінансових

капітальних потреб для оновлення матеріального забезпечення існуючих магазинів та відкриття нових магазинів. Визначення цільових показників власного капіталу здійснимо з урахуванням формування власного капіталу, що повністю покриває необоротні активи (формули 3.12 та 3.13) та становить не менше 10% запасів (формули 3.14 та 3.15).

$$ВК_{мін1315} = НА = 30\,217 \text{ млн грн} \quad (3.12)$$

$$ВК_{мін5000} = НА = 1113\,740 \text{ млн грн} \quad (3.13)$$

$$ВК_{1315} = НА + 10\% \text{ Запаси} = 30\,217 + 10\% * 10672 = 31284 \text{ млн грн} \quad (3.14)$$

$$ВК_{5000} = НА + 10\% \text{ Запаси} = 113\,740 + 10\% * 40552 = 117796 \text{ млн грн} \quad (3.15)$$

Отже, за розрахунковими показниками визначено цільові показники власного капіталу ТОВ «АТБ-маркет» для мінімізації фінансових ризиків з урахуванням ефективного ризик-менеджменту без розширення діяльності розмір власного капіталу визначено на рівні 31 284 млн грн (за формулою 3.14) та за розширення діяльності розмір власного капіталу визначено на рівні 117796 млн грн (за формулою 3.15). Дефіцит власного капіталу визначено у формулах 3.16 та 3.17:

$$\Delta ВК_{1315} = 31284 - 5269 = 26015 \text{ млн грн} \quad (3.16)$$

$$\Delta ВК_{5000} = 117796 - 5269 = 112526 \text{ млн грн} \quad (3.17)$$

— оптимізація фінансових витрат на основі оптимального залучення кредитних ресурсів, емісії корпоративних облігацій та розміщення на фондовому ринку України,

— оптимізація адміністративних та збутових витрат на основі збільшення масштабів діяльності, при цьому необхідно закласти додаткові

витрати на забезпечення енергонезалежності, наприклад, придбання пального для генераторів,

- ефективний кадровий ризик-менеджмент та забезпечення безпечних умов для працівників, укриття під час діяльності, формування кадрового резерву у регіонах, соціальні програми для працівників а бронювання для осіб чоловічої статті,

- оптимізація оподаткування, зменшення податкового ризику з дотриманням базової ставки податку на прибуток, оптимальними податковими зобов'язаннями з ПДВ.

На основі визначення основних показників діяльності сформовано цільові показники за різними варіантами розвитку товариства (рис. 3.2).

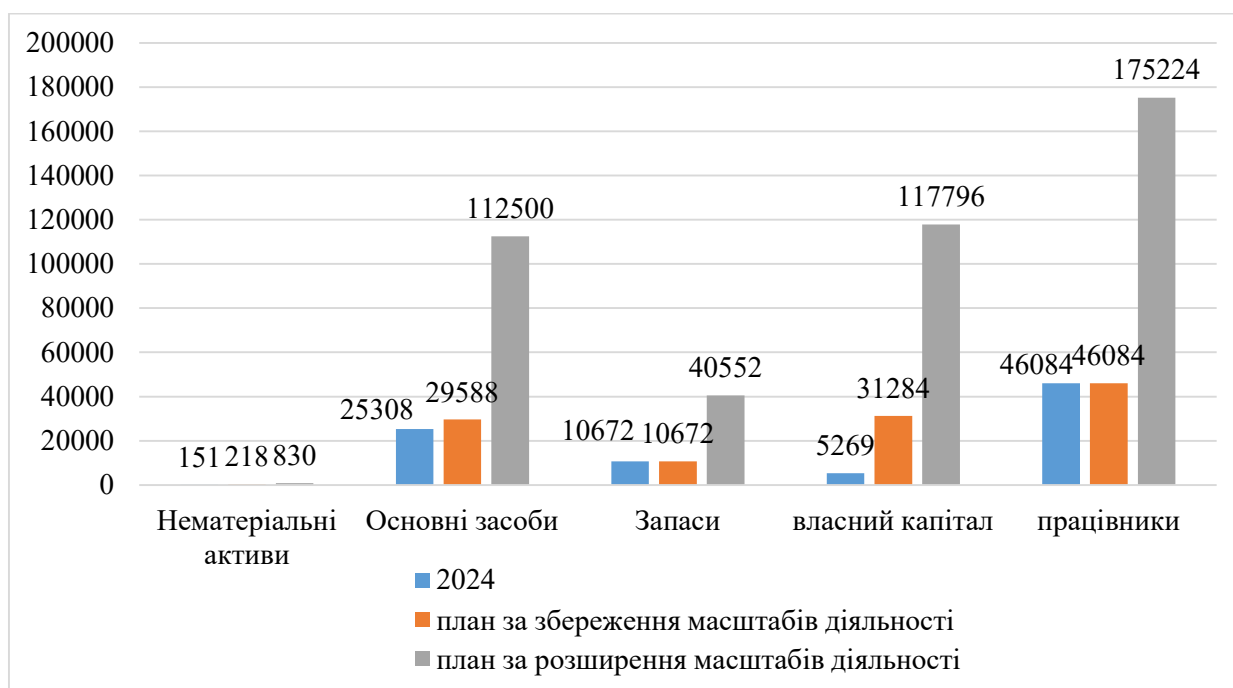


Рис. 3.2. Основні цільові показники діяльності ТОВ «АТБ-маркет»

Джерело: акторська розробка

Оцінка ефективності запропонованих заходів ризик-менеджменту ТОВ «АТБ-маркет» проведемо відповідно до рис. 3.1 та базується така оцінка на основі припущення 1 про збереження масштабів діяльності та

припущення 2 про розширення масштабів діяльності до 5000 магазинів. За першим припущенням вартість нематеріальних активів – 218 млн грн, вартість основних засобів – 29 588 млн грн, запасів – 10 672 млн грн, розмір власного капіталу – 31 284 млн грн, чисельність працівників – 46 084 осіб та чисельність магазинів – 1315 од. За другим припущенням вартість нематеріальних активів – 830 млн грн, вартість основних засобів – 112 500 млн грн, запасів – 40 552 млн грн, розмір власного капіталу – 117 796 млн грн, чисельність працівників – 175 224 осіб.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено узагальнення теоретичних положень ризик-менеджменту підприємства та обґрунтовані перспективи удосконалення ризик-менеджменту ТОВ «АТБ-маркет».

1. Розвиток підприємницької діяльності відбувається за безпосереднього впливу ризиків, що вимагає для підприємства розробки системи управління ризиками, яка розвинулася у теоретичну концепцію та практику ризик-менеджменту, яка розвинулася у 50-х рр. XX ст. Проблематика та необхідність наукового обґрунтування ризик-менеджменту набула особливої актуальності у період пандемії коронавірусу та обмежень на діяльність підприємств, наприклад, торгівельна та туристична індустрія, пасажирські перевезення та заклади культури, освітні заклади тощо. Особлива потреба ризик-менеджменту актуалізувалася за оголошення воєнного стану в Україні та всі українські підприємства отримали виклики діяльності, необхідність впровадження системи ризик-менеджменту у власну діяльність.

2. У наукових розвідках ризик для підприємства пов'язують: з будь-якою сферою діяльності підприємства; з додатковими витратами ресурсів; веденням діяльності, що супроводжується непередбачуваними умовами, що актуалізовано протягом останніх років, відхилення фактичного стану від запланованого під впливом невизначеності у господарських відносинах. Для кожного підприємства формується індивідуальна система ризиків діяльності, яка потім має бути трансформована у напрями ризик-менеджменту.

3. У сучасній науковій літературі ризик-менеджмент розглядають як сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють прогнозувати настання ризикових подій; система оцінки ризику, управління ризиком і економічними (фінансовими) відносинами; управління з урахуванням

факторів ризику; наука, що вивчає проблеми управління ризиками, цілеспрямована дія на розвиток діяльності та мінімізацію збитків.

4. Досліджено показники ТОВ «АТБ-маркет» як суб'єкта роздрібно́ї торгівлі: чисельність магазинів, охоплення населених пунктів, чисельність працівників, виручка, частка на ринку, порядковий номер ТОВ «АТБ-маркет» на роздрібному ринку. За період п'яти років збільшилася чисельність магазинів з 1199 од. до 1315 од., охоплення населених пунктів з 308 до 360, чисельність магазинів на 1 населений пункт становить близько 4, чисельність працівників зменшилася на четверту частину, а чисельність працівників на 1 магазин зменшилася на 11 осіб, виручка від реалізації збільшилася на 68,66% та у розрахунку на 1 магазин збільшилася на 53,8%, частка на ринку коливалася від 28,1% до 32,32% та лідерство було незмінним.

5. Діяльність ТОВ «АТБ-маркет» характеризується високим рівнем фінансових та виробничих ризиків через відсутність єдиної політики формування капіталу, ефективності діяльності та дотримання платіжної дисципліни.

6. На діяльність ТОВ «АТБ-маркет» мають вплив ризики воєнного стану, наприклад: обмеження діяльності під час комендантської години за умови діяльності більшості магазинів мережі у форматі 24/7, обмеження на продаж алкогольних напоїв у 2022 році, обмеження енергоресурсів та формування енергодефіциту в економіці, порушення ланцюгів постачання та руйнування транспортної інфраструктури України, інші обмеження.

7. Іноземний досвід ризик-менеджменту у роздрібній торгівлі та його врахування у діяльності ТОВ «АТБ-маркет» позитивний для розвитку і діяльності товариства, а також врахування у діяльності для забезпечення виконання спільних з країнами ЄС стандартів роздрібно́ї торгівлі. Іншим позитивним аспектом дослідження і впровадження іноземного досвіду роздрібній торгівлі для ТОВ «АТБ-маркет» є забезпечення інвестиційної

привабливості товариства, якщо воно буде активно впроваджувати кращі іноземні практики.

8. Оцінка ефективності запропонованих заходів ризик-менеджменту ТОВ «АТБ-маркет» проведемо відповідно до рис. 3.1 та базується така оцінка на основі припущення 1 про збереження масштабів діяльності та припущення 2 про розширення масштабів діяльності до 5000 магазинів. За першим припущенням вартість нематеріальних активів – 218 млн грн, вартість основних засобів – 29 588 млн грн, запасів – 10 672 млн грн, розмір власного капіталу – 31 284 млн грн, чисельність працівників – 46 084 осіб та чисельність магазинів – 1315 од. За другим припущенням вартість нематеріальних активів – 830 млн грн, вартість основних засобів – 112 500 млн грн, запасів – 40 552 млн грн, розмір власного капіталу – 117 796 млн грн, чисельність працівників – 175 224 осіб.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності: Закон України від 05.04.2007 № 877-V. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16?find=1&text=%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA#w1_8
2. Про затвердження вимог щодо управління ризиками безпеки на об'єктах критичної інфраструктури I категорії критичності: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.04.2025 № 367. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/367>
3. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова Національного банку України від 11.06.2018 № 64. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text
4. Про затвердження Положення про встановлення пруденційних нормативів, що є обов'язковими для дотримання небанківськими надавачами платіжних послуг, та визначення методики їх розрахунку: Постанова Національного банку України від 25.08.2022 № 190. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/190#Text
5. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України: Постанова Національного банку України від 02.08.2004 № 361. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04>
6. Балдинюк В. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1>
7. Божко Н. О., Заволокіна Є. О. Вплив економічних ризиків на менеджмент якості підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2024. № 10. С. 9-12.
8. Бойко С. В. Статистика: навчально-методичний посібник. 2-ге

вид., перероб. і доп. Біла Церква, 2013. 125 с.

9. Бойко С. В., Драган О. О. Декомпозиція макрофінансових ризиків аграрних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2017. Вип. 7 (60), Том 22. С. 105-109.

10. Бондар О.В. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 326 с.

11. Буняк Н. М., Мельник А. І. Ризик-менеджмент в системі забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 3. С. 35-40.

12. Вараксіна О., Кругова А. Сутність підприємницького ризику в господарській діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-35>

13. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. 3-є вид., вип. та доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 440 с.

14. Гончар Г. П., Вербіцька І. І. Ризик-менеджмент як інструмент антикризового управління діяльністю підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_26

15. Гуцу А. В., Лук'янчук О. М., Акулюшина М. О. Особливості ризик-менеджменту на підприємстві в умовах воєнного стану. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 6. С. 45-50.

16. Демченко Г. В., Аванесова Н. Е. Інтеграція ризик-менеджменту в загальну стратегію розвитку підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2024. № 2. С. 38-50.

17. Деліні М. М., Ван І. Теоретичні засади формування системи ризик-менеджменту підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 40-46.

18. Дорошенко О. О., Попчук Д. О. Ризик-менеджмент: роль обліково-аналітичного забезпечення підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2023. Вип. 1. С. 24-32.

19. Живко З. Б., Райковська І. Т., Ковтун О. А., Кургузенкова Л. А. Система ризик-менеджменту підприємств сфери послуг при формуванні інноваційних кластерів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 7-8. С. 59-66.
20. Зборовська О. М., Луговий О. С. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стратегічної стійкості промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 17. С. 39-43
21. Зверяков М.І., Коваленко В.В., Сергеева О.С. Управління фінансовою стійкістю банків: підручник. К.: «Центр навчальної літератури», 2016. 517 с.
22. Ідобаєва А. Л. Сутність та ризики в діяльності промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 71–76
23. Концева В., Антоненко Н., Карлова І. Обліково-аналітичне забезпечення оцінки податкового навантаження підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип.29. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-12>
24. Котов Б. В. Сутність поняття "підприємницький ризик" та передумови його виникнення. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 72(1). С. 100-10
25. Кривов'язюк І., Кулик Ю. Оцінювання ефективності ризик-менеджменту логістичної системи підприємства методом дискримінантного аналізу. *Економічний форум*. 2022. № 3. С. 62-71
26. Мельничук М. Еволюція концептуальних підходів до ризик-менеджменту в банківській діяльності. *Ринок цінних паперів України*. 2013. № 11-12. С. 103-108.
27. Нестеренко В. Ю., Прокопенко М. В., Коваль І. Б. Антикризове управління в системах ризик-менеджменту та управління економічною безпекою підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2024. № 1. С. 136-143
28. Остапець А. О., Парасій-Вергуненко І. М. Формування ключових

показників ризику для процесу ризик-менеджменту підприємств галузі ІТ. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки.* 2024. № 9(2). С. 124-133

29. Пар'єва Н. О., Буковський О. О., Вікаренко В. Р. Удосконалення системи менеджменту підприємства в умовах глобальних ризиків. *Економіка. Фінанси. Право.* 2023. № 6. С. 64-68.

30. Перерва П.Г., Шаульська Л. і Кобєлева Т.. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука сталого розвитку бізнес-структур. *Економіка і організація управління.* 2023. (Лип 2023). С. 34-44.

31. Польова Н. М., Фімяр С. В., Чен Н. О. Ефективність впровадження адаптивної динамічної моделі ризик-менеджменту на вітчизняних підприємствах. *Економіка і управління.* 2022. № 1. С. 52-57

32. Проскура В. Ф., Білак Р. Г. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка і суспільство.* 2017. Вип. № 9. С. 599-607

33. Решетило В. П., Федотова Ю. В. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2020. Вип. 3(2). С. 149-154.

34. Савченко М. В., Вишневський В. Ю. Напрями підвищення ефективності ризик-менеджменту у контексті інтегральної оцінки ризику підприємств електроенергетичної галузі. *Економічний вісник Дніпровської політехніки.* 2023. № 1. С. 114-121

35. Сарай Н. І. Оптимізація ризик-менеджменту оборотного капіталу торговельного підприємства. *Інфраструктура ринку.* 2022. Вип. 67. С. 143-148

36. Свиноус І. В., Радько В. І., Присяжнюк Н. М., Іванько В. М., Костюк О. М. Формування системи ризик-менеджменту сільськогосподарських підприємств в повоєнний період. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 12. С. 72-78.

37. Скопенко Н. С., Захарченко І. С. Методичні підходи до

формування системи ризик-менеджменту. *Ефективна економіка*. 2023. № 2

38. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика. Київ: ЮЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. 200 с.

39. Тиркало Ю. Є. Господарські ризики, економічні ризики та підприємницькі ризики: економічна сутність і співвідношення понять у теорії та законодавстві України. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2022. № 3. С. 68-73.

40. Тітов В. Економічні ризики: поняття, сутність, підходи до управління ними у промисловому маркетингу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Вип. 3(50). С. 378-381

41. Ткачук Г. Ю., Виговський В. Г., Ренчковська В. Л. Ризик-менеджмент у системі управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 63. С. 88-92.

42. Шаповал О. А. Вплив кадрових ризиків на систему менеджменту персоналу як складову кадрової безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 1. С. 73-77.

43. Шепеленко О.В. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання. Економічні науки: *Вісник ДонНУЕТ*. 2011. № 4(52). С. 189–199.

44. Шимко О. В. Інтеграція ризик-менеджменту в систему управління якістю торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. №1. С. 191–196

45. Шірінян Л. В., Бойко С. В., Толстенко О. Ю. Податкове навантаження з податку на прибуток підприємств харчової промисловості України. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 1. С. 87–101.

46. Ясківець О. М. Ділова активність і ризики торгівельних підприємств: діалектика взаємозв'язку. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 7. С. 23-27.

47. Dionne G. Risk Management: History, Definition and Critique (September 6, 2013). *Risk Management and Insurance Review*. 2013. №16, 2. P. 147-166.

48. Przetacznik S. Ewolucja zarządzania ryzykiem. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej W Tarnowie*. 2022. № 53(1-2). P. 95-107.

49. Risk Management in the Retail Industry: Importance, Key Risks, and Mitigation Strategies. URL: <https://goaudits.com/blog/retail-risk-management/>

50. Sosnovska O., Dedenko L. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2019. №1(3). С. 70-79.

51. ТОВ «АТБ-маркет». URL: <https://www.atb.ua/section/storinka-generalnogo-direktora-2/article/maksimum-iakosti-za-minimalnu-tsinu-tovaru-41>

52. Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах. URL: <https://catalog.youcontrol.market/rozdribna-torhivlia/47.11>

53. Звітність ТОВ «АТБ-маркет». URL: <https://www.atbmarket.com/images/company/ATB->